

Analyse, Erfassung und Handhabung von Anpassungswiderständen beim organisationalen Wandel

- Dargestellt am Beispiel der Einführung
elektronischer Datenverarbeitung -

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Kurt Gerl

1975



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41551911_0036

Analyse, Erfassung und Handhabung von Anpassungswiderständen beim organischen Gewebe-Wandel

(Bezug auf die Frage der Anpassung
an die Umwelt)

MEINER FAMILIE

Analyse, Erfassung und Handhabung von Anpassungswiderständen beim organisationalen Wandel

- Dargestellt am Beispiel der Einführung
elektronischer Datenverarbeitung -

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Kurt Gerl

1975



Referent: Prof. Dr. Dr. h. c. Edmund HEINEN

Korreferent: Prof. Dr. Werner KIRSCH

Promotionsabschlußberatung: 21. 7. 1975

"Wir sehen die Dinge nicht so, wie sie sind,
sondern wie wir sind."

W. Lippmann

Einleitung

1

Der Mensch im Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher
Aussagen zur geplanten Implementierung elektronischer
Datenverarbeitung

1. Die Betrachtung der Anpassungswiderstände im Rahmen des Planned Organizational Change als Attitüden	8
1.1 Die Einführung der EDV und die Konzeption des Planned Organizational Change	9
1.11 Zum Begriff "Einführung der EDV"	9
1.111 Besondere Eigenschaften der EDV	10
1.112 Hauptanwendungsbereiche der EDV	16
1.113 Arten der EDV-Einführung	20
1.114 Der zeitliche Aspekt der EDV-Ein- führung	23
1.12 Der Planned Organizational Change einer EDV-Einführung	27
1.121 Zur Konzeption des Planned Organiza- tional Change	28
- Grundlagen der Konzeption des Plan- ned Organizational Change	28
- Die Elemente des Anpassungssystems	31
- Die Machtverteilung innerhalb des Anpassungssystems	35
- Die Anpassungswiderstände als zentra- ler Begriff der Konzeption	36
- Einflussvariable, die die Art der Reaktion auf den Wandel bestimmen	37
- Die Abgrenzung von verwandten Konzep- tionen	45

	Seite
1.122 Die Betrachtung der EDV-Einführung als Typus eines Planned Organizational Change	49
- Charakteristika der Konzeption des Planned Organizational Change bei der EDV-Einführung	50
- Organisationale Veränderungen durch die EDV-Einführung	52
- Das Change System der EDV-Einführung	59
1.2 Anpassungswiderstände und Attitüden	67
1.21 Zum Begriff der Attitüde	67
1.211 Semantik des Attitüdenbegriffs	68
- Die Definition des Attitüdenbegriffs	69
- Abgrenzung des Attitüdenbegriffs von verwandten Begriffen	72
- Die Dimensionen des Attitüdenbegriffs	75
- Funktion der Attitüden	79
- Die Entstehung von Attitüden	82
- Die Verselbständigung von Attitüden	83
- Die Selbsterhaltung von Attitüden	84
- Attitüden-Mehrheiten	86
1.212 Verhaltensrelevanz und betriebswirtschaftliche Pragmatik der Attitüdenkonzeption	87
1.22 Anpassungswiderstände als dysfunktionale Attitüden des Client System gegenüber der EDV-Einführung	95
2. Ableitung und Systematisierung potentieller Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung	107

	Seite
2.1 Möglichkeiten der Ableitung von Attitüden gegenüber der Implementierung von EDV	108
2.11 Ableitung von Haltungen aufgrund von "Tatsachen" und Bedürfnissen	113
- Physiologische Bedürfnisse	114
- Sicherheitsbedürfnisse	116
- Soziale Bedürfnisse	118
- Bedürfnis nach Wertschätzung	121
- Autonomiebedürfnis	125
- Bedürfnis der Selbstverwirklichung	128
2.12 Attitüdenangaben aus der Literatur	130
2.121 Unsystematisch erhobene und abgeleitete Attitüden	130
- Grundsätzliche Abneigung gegen Veränderungen	131
- Detailattitüden (gegenüber stärkerer Kontrolle und Arbeitsverlust	132
- Attitüden bei verschiedenen Untergruppen des Client System	134
- positive Einstellungen	140
2.122 Systematische empirische Erhebungen	142
2.13 Übertragung von Autoren-Attitüden	150
2.2 Systematisierungsansatz zur Darstellung und Erfassung von Attitüden gegenüber der EDV	151
2.21 Globale Attitüden gegenüber der EDV	152
2.22 Attitüden gegenüber organisationalen Veränderungen	156
2.23 Attitüden aufgrund von Insuffizienz-Befürchtungen	159

	Seite
2.24 Detailattitüden	162
3. Die empirische Erfassung von Attitüden gegenüber der EDV-Einführung	171
3.1 Grundlegende Probleme empirischer Attitüdenmes- sung	172
3.11 Zur Interpretation empirischer Attitüden- messungen	174
3.12 Der Bias des sozialen Meßsystems	178
3.13 Der Wert der Attitüdenmessung	187
3.2 Methoden zur Messung von EDV-Attitüden	191
3.21 Skalen-Methoden	192
- Thurstone-Skala	193
- Guttman-Skala	196
- Likert-Skala	198
- Skalen-Diskriminations-Technik	201
- Polaritätsprofil	202
- Ein- versus mehrdimensionale Skalen	205
- Heuristische Regeln zur Fragebogen- Ausgestaltung	207
- Die Beschränkung der Skalen-Methoden	210
3.22 Die "offene Befragung"	213
- Das Vorgehen bei der "offenen Befra- gung"	215
- Auswertung der "offenen Befragung"	219
3.23 Sonstige Methoden der empirischen Attitüden- erhebung	230

	Seite
3.24 Zusammenfassende Bewertung der Methoden zur Messung von Attitüden gegenüber der EDV-Einführung	238
4. Attitüdenstrukturierung als methodischer Ansatz zur Handhabung von Anpassungswiderständen	244
4.1 Theorien der Attitüdenstrukturierung	245
4.11 Zum Begriff der Attitüdenstrukturierung	245
4.12 Theorien der Attitüdenschaffung	252
4.13 Theorien des Attitüdenwandels	255
4.131 Lerntheoretische Ansätze	256
4.132 Funktionalistischer Ansatz	259
4.133 Die Assimilations-Kontrast-Theorie	260
4.134 Gleichgewichtstheorien	262
4.2 Voraussetzungen für den Wandel von Attitüden	271
4.21 Art der Attitüden bzw. Attitüdenstruktur	271
4.22 Persönlichkeitsfaktoren und Gruppenbeziehungen	274
4.23 Das "Betriebsklima" als Einflußvariable auf die Wandelbarkeit von Attitüden	279
4.3 Der Einfluß von Maßnahmen des Change Agent auf die Attitüden des Client System	282
4.31 Vorbemerkungen	282
- Vorgehensweise	282
- Zielgruppen der Attitüdenstrukturierungsmaßnahmen	284

	Seite
- Zur Bedeutung der selbständigen Anpassung	286
4.32 Informierung des Client System	288
- Informationsquelle	290
- Informationsinhalt	293
- Form und Medium der Informierung	297
- Terminierung der Information	299
4.33 Schulung des Client System	301
4.34 Personalveränderung und Attitüdenstrukturierung	305
4.35 Spezielle sozialwissenschaftliche Methoden zur Attitüdenbeeinflussung und deren Verwendung bei EDV-Einführungen	311
- Konfrontation	312
- Rollenspiele	314
- Gruppendynamik	317
4.4 Einflußnahmemöglichkeiten des Client System	321
4.41 Die Partizipation des Client System	322
- Wirkung der Partizipation	322
- Ausgestaltung der Partizipation	325
- Partizipationsrechte aufgrund gesetzlicher Vorschriften	326
4.42 Beeinflussung der Attitüden des Change Agent durch das Client System	328

Literaturverzeichnis

- Abelson, R.P., Aronson, E., McGuire, W.J., Newcomb, P.M.,
Rosenberg, M.J., Tannenbaum, P.H. (1968),
Theories of cognitive consistency, Chicago 1968
- Ackoff, R.L. (1967), Management Science Bd. 14, Nr. 14,
S. B-147 ff., Pleasantville 1967
- Allport, G.W. (1935), Attitudes, in Fishbein, (1967),
S. 3 ff.
- Allport, G.W. (1937), Personality, New York 1937
- Amtl. Bayerisches Reisebüro, Hrsg. (1962), ABR-Kurier,
Internes Informationsblatt für unsere Mitar-
beiter, Heft 3/1962
- Anger, H. (1969), Befragung und Erhebung, in Graumann (1969),
S. 567 ff.
- Argyris, C. (1964), T-Groups for organizational effective-
ness, in Harvard Business Review 42/1964, S.
60 ff.
- Argyris, C. (1971), Management information systems: the
challenge to rationality and emotionality, in
Management Science, Bd. 17, Nr. 6/1971, S. B-275
ff.
- Armer, P. (1962), Attitudes toward intelligent machines,
in Pylyshyn (1970), S. 208 ff.

Ash, S.E. (1959), Social psychology, Englewood Cliffs
1959

Atteslander, P. (1971), Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin etc. 1971

Bahrdt, H.P. (1969), Auswirkungen des technischen Fortschritts auf das Berufsschicksal der Angestellten, hrsg. v. DGB, 1966, S. 99 ff.

Bales, R.F. (1956), Das Interaktiogramm, in König (1956)

Bandura, A. (1962), Social learning through imitation, in Johens, M.R., Hrsg., (1962), Nebraska symposium on motivation, Lincoln 1962; zit. nach Irle (1967), S. 215

Barnes, L.B. (1973), Approaches to organizational change, in Bennis, Benne, Chin (1973), S. 79 ff.

Baron, R.A., Liebert, R.M. (1971), Human social behavior, Homewood, Ill. 1971

Bass, B. M. (1965), Organizational psychology, Boston 1965

Bastine, R. (1969), Untersuchungen zur "direktiven Einstellung" von Lehrern und Konstruktion eines Fragebogens, Diss. Hamburg 1969

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge, Hrsg., (1969), Soziale Probleme der Automation in Bayern, München 1969

Beer, S. (1967), Kybernetik und Management, Frankfurt a. M.
1967

Bem, D.J. (1970), Beliefs, attitudes, and human affairs,
Belmont, Cal. 1970

Bennis, W.G. (1966), Changing organizations , essays on the
development and evolution of human organizations,
New York 1966

Bennis, W.G. (1969), Organization development: its nature
origins, and prospects, Reading etc. 1969

Bennis, W.G. (1973), Theory and method in applying behavioral
science to planned organizational change, in
Bennis, Benne, Chin (1973), S. 62 ff.

Bennis, W.G., Benne, K., Chin, R., Hrsg. (1961), The planning
of change, New York 1961

Bennis, W.G., Benne, K.D., Chin, R., Hrsg., (1973), The
planning of change, 2. Aufl., London 1973

Bennis, W.G., Schein, E.H. (1973), Prinziples and strate-
gies in the use of labatory training for improving
social systems, in Bennis, Benne, Chin (1973),
S. 335 ff.

Berelson, B. (1952), Content analysis in communication re-
search, Glencoe, Ill. 1952

- Berelson, B., Steiner, G.A. (1972), Menschliches Verhalten, Bd. II, Weinheim 1972
- Bereska, D. (1968), Die Organisation der betrieblichen Datenverarbeitung, 2. Aufl., München 1968
- Berger, H. (1974), Untersuchungsmethoden und soziale Wirklichkeit, Eine Kritik an Interviews und Einstellungsmessungen in der Sozialforschung, Frankfurt a. M. 1974
- Berkowitz, L., Hrsg., (1967), Advances in experimental social psychology, New York etc. 1967
- Berkowitz, L. (1972), Social psychology, Glenview, Ill. etc. 1972
- Berkwitt, G. (1972), Mittleres Management, in Sanders (1972), S. 387 ff.
- Berscheid, E., Walster, E. (1970), Attitude change, in Mills (1970), S. 121 ff.
- Bessler, H. (1970), Aussagenanalyse. Die Messung von Einstellungen im Text der Aussagen von Massenmedien, Bielefeld 1970
- Billeter, E.P. (1968), Der praktische Einsatz von Datenverarbeitungssystemen, 3. Aufl., Wien 1968
- Binder, O.K. (1970), Personalverwaltung mit elektronischer Datenverarbeitung, München 1970

- Birren, E., Hrsg., (1970), Handbook of aging and the individual, 4. Aufl., Chicago 1967
- Birren, E. (1968), Stichwort: Aging, I. psychological aspects, in Sills (1968), S. 176 ff.
- Bisani, F. (1970), Datenverarbeitungspraxis für Führungskräfte, München 1970
- Bischof, L.J. (1969), Adult psychology, New York 1969
- Bixenstine, E.V. (1966), Empiricism in latter-day behavioral science, in Rubenstein, Haberstroh (1966), S. 25 ff.
- Blalock, H.M., Blalock, A.B. (1968), Methodology in social research, New York etc. 1968
- Blau, H. (1970), Wo stehen wir heute in der Datenverarbeitung?, in ADL-Nachrichten, Heft 60, 1970, S. 28 ff.
- Bleistein, F. (1970), Kündigung und Kündigungsschutz, Berlin 1970
- Block, H., Ginsburg, H. (1968), The psychology of robots, in Pylyshyn (1970), S. 246 ff.
- Blum, A.A. (1971), Computer und kaufmännische Angestellte, in Friedrichs (1971), S. 467 ff.
- Börsig, C. (1975), Die Implementierung von Operations Research in Organisationen, Dissertation, Mannheim 1975
- Boguslaw, R. (1965), The new utopians. A study of system design and social change, Englewood Cliffs, N.J. 1965

- Bohrnstedt, G.W. (1970), Reliability and validity assessment in attitude measurement, in Summers (1970), S. 80 ff.
- Bower, J.B., Siefert, J.B. (1972), Menschliche Faktoren bei der Systemplanung, in Sanders (1972), S. 436 ff.
- Brandt, D.P. (1967), Die Auswirkungen der Automation auf die Unternehmensleitung, in Mensch und Arbeit, Heft 1/1967, S. 19 ff.
- Brehm, J., Cohen, A. (1962), Explorations in cognitive dissonance, New York 1962
- Brink, V.Z. (1969), Ansichten des Top-Managements über den Computer, Columbia Journal of World Business, Jan./Feb. 1969, S. 77 ff.
- Büttner, R. (1974), Kleincomputer sinnvoll auswählen und einsetzen, Köln-Braunsfeld 1974
- Bull, General Electric (1968), Umstellungshandbuch, Einführung einer EDV-Anlage, Teil 1, o.O. 1968
- Busse von Colbe, W., Mattessich, R., Hrsg., (1968), Der Computer im Dienste der Unternehmensführung, Bielefeld 1968
- Buytendijk, F.J.J. (1956), Allgemeine Theorie der menschlichen Haltung und Bewegung, Berlin etc. 1956
- Canning, R.G., Entwicklungen in der Anwendung von Datensystemen, in Sanders (1972), S. 228 ff.

Campbell, D.T. (1963), Social attitudes and other acquired behavioral dispositions, in Koch (1963), S. 94 ff.

Cannell, C.F., Kahn, R.L. (1968), Interviewing, in Lindzey, Aronson (1968), Bd. II, S. 526 ff.

Cartwright, D., Hrsg., (1959), Studies in social power, Ann Arbor, Mich. 1959

Cartwright, D., Zander, A., Hrsg., (1962), Group dynamics, 2. Aufl., Evanston, Ill. 1962

Caruth, D.L. (1972), Wie werden Total-Systeme die Unternehmung beeinflussen?, in Sanders 1972, S. 378 ff.

Chapin, N. (1963), Einführung in die elektronische Datenverarbeitung, 2. Aufl., Wien 1963

Chorafas, D.N. (1970), Computer erfolgreich einsetzen, München 1970

Chorafas, D.N. (1972), Management-Informations-Systeme. Planung, Entwurf und praktische Anwendung, München 1972

Clark, J.V. (1973), Authentic interaction and personal growth in sensitivity training groups, in Bennis, Benne, Chin (1973), S. 395 ff.

Clark, P.A. (1972), Action research and organizational change, London etc. 1972

Collins, B.E. (1970), Social psychology, Reading, Mass. 1970

Cooper, J.B., Pollock, D. (1959), The identification of prejudicial attitudes by the galvanic skin response, in Fishbein (1967), S. 180 ff.

Corrozi, J.F., Rosnow, R.L. (1974), Consonant and dissonant communications as positive and negative reinforcements in opinion change, in Himmelfarb, Eagly (1974), S. 293 ff.

Cyert, R.M., March, J.G. (1963), A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, N.J. 1963

Dahrendorf, R. (1959), Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959

Davis, S.A. (1973), An organic problem - solving method of organizational change, in Bennis, Benne, Chin (1973), S. 357 ff.

Dean, N.J. (1972), Der Computer wächst aus den Kinderschuhen, in Sanders (1972), S. 248 ff.

Dearden, J. (1971), Systems organization and responsibility, in Dearden, McFarlan, Zani (1971)

Dearden, J., McFarlan, W.F., Zani, W.M., Hrsg., (1971), Managing computer-based information systems, Homewood 1971, S. 592 ff.

De Fleur, M.L., Westie, F.R. (1958), Verbal attitudes and overt acts: an experiment on the salience of attitudes, in Amer. sociol. Rev., Heft 23, S. 667 ff. 1958

Degelmann, A., Hrsg., (1968), Organisationsleiterhandbuch,
München 1968

Denzin, N.K., Hrsg., (1970), Sociological methods, London
1970

DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund), Bundesvorstand Angestellte
Hrsg., (1968), Automation und Angestellte 3. Ausg.,
o.O. (1968)

Diebold Deutschland GmbH (1971), Bedeutung und Entwicklung
der automatischen Datenverarbeitung, in Friedrichs
(1971), S. 197 ff.

Dienstbach, H. (1972), Dynamik der Unternehmensorganisation -
Anpassung auf der Grundlage des "Planned Organiza-
tional Change", Wiesbaden 1972

Dietz, R., Richardi, R. (1973), Betriebsverfassungsgesetz
mit Wahlordnung (Kommentar), München 1973

Dlugos, G., Eberlein, G., Steinmann, H., Hrsg., (1972),
Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre,
Düsseldorf 1972

Doob, L.W. (1947), The behavior of attitudes, in Fishbein
(1967), S. 42 ff.

Dreyfus, C.L. (1967), Die Angestellten. Eine soziologische
Betrachtung, hrsg. v. DGB-Landesbezirk Bayern 1967

Dworatschek, S. (1971), Management - Informations - Systeme,
Berlin etc. 1971

- Eagly, A.H. Himmelfarb, S. (1974), Current trends in attitude theory and research, in Himmelfarb, Eagly (1974), S. 594 ff.
- Easton, D. (1965), A system analysis of political life, New York etc. 1965
- Edwards, A.L. (1957), Techniques of attitude scale construction, New York 1957
- Edwards, A.L., Kilpatrick, F.P. (1948), A technique for the construction of attitude scales, in Summers (1970), S. 214 ff.
- Ekman, P., Friesen, W.V., Ellsworth, P. (1974), Gesichtssprache. Wege zur Objektivierung menschlicher Emotionen, Wien etc. 1974
- Esser, W.M. (1972), Konfliktverhalten in Organisationen, Diss. Mannheim 1972
- Esser, W.M., Schneider, J. (1972/73), Projektmanager und Change Agent, Studie über zwei Akteure im Prozeß des geplanten Wandels. Unveröffentl. Manuskript, Mannheim 1972/73
- Etzioni, A. (1967), Soziologie der Organisationen, München 1967
- Eyferth, K. (1964), Das Lernen von Haltungen, Bedürfnissen in sozialen Verhaltensweisen, in Handbuch der Psychologie, 1. Bd., 2. Halbbd., Göttingen 1964, S. 347 ff.

- Eyferth, K. (1964a), Lernen als Anpassung des Organismus durch bedingte Reaktionen, in Handbuch der Psychologie, 1. Bd., 2. Halbb., Göttingen 1964 , S. 76 ff.
- Eyferth, K., Kreppner, K. (1972), Entstehung, Konstanz und Wandel von Einstellungen, in Graumann (1972), S. 1342 ff.
- Fährmann, R. (1960), Die Deutung des Sprechausdrucks, Bonn 1960
- Fäßler, K. (1970), Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970
- Fäßler, K., Reichwald, R. (1974), Fertigungswirtschaft, in Heinen (1974), S. 304 ff.
- Festinger, L. (1957), A theory of cognitive dissonance, Stanford 1957
- Festinger, L., Carlsmith, J. (1959), Cognitive consequences of forced compliance, in Journal of abnormal sociological Psychology 1959, S. 203 ff.
- Fischer, H., Gahse, S., Hrsg., (1970), Handbuch der automatischen Datenverarbeitung für die gesamte betriebliche Praxis, München 1970
- Fishbein, M., Hrsg., (1967), Readings in attitude theory and measurement, New York etc. 1967

Fishbein, M. (1967a), Attitudes and the prediction of behavior, in Fishbein (1967), S. 477 ff.

Fisher, H. (1950), Interviewer bias in the recording operation, in International Journal of Opinion and Attitude Research, Bd. 4, 1950, S. 391 ff., zit. nach Mayntz, Holms, Hübner (1971) und Scheuch (1967)

Flanagan, J.L. (1965), Speech analysis, synthesis and perception, Berlin etc. 1965

Frank, M., Hrsg., (1964), Kybernetische Maschinen, Prinzip und Anwendung der automatischen Nachrichtenverarbeitung, Frankfurt a. M. 1964

Freedman, J.L., Sears, D.O. (1974), Warning, distraction, and resistance to influence, in Himmelfarb, Eagly (1974), S. 383 ff.

French, J.R.P. jr., (1964), Laboratory and field studies of power, in Kahn, Boulding (1964)

French, J.R.P. jr., Raven, B. (1959), The bases of social power, in Cartwright (1959), S. 150 ff.

French, J.R.P. jr., Raven, B. (1962), A formal theory of social power, in Cartwright, Zander (1962) S. 727 ff.

Freud, S. (1965), Das Unbewußte und die Motivation, in Thomae (1965), S. 97 ff.

Frey, D. (1971), Der augenblickliche Stand der "Forced-compliance" Forschung, in Zeitschrift für Sozialpsychologie 1971, S. 323 ff.

- Frey, D. (1973), Öffentliche und anonyme Reaktionen auf öffentlich und anonym übermittelte diskrepante Informationen über das Selbst. Diss. Mannheim 1973
- Friedrichs, G., Red., (1971), Computer und Angestellte, Bd. I u. II, Beiträge zur dritten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland über Rationalisierung und technischen Fortschritt, 5. bis 8. März 1968 in Oberhausen, Frankfurt a. M. 1971
- Friedrichs, G., Mühlhäuser, D. (1970), Technischer Wandel und Beschäftigung, Frankfurt a. M. 1970
- Friedrichs, J. (1973), Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbek bei Hamburg 1973
- Fürstenberg, F. (1972), Soziologische Aspekte des technischen Fortschritts in der Wirtschaft, in IBM-Nachrichten 210, April 1972, S. 87 ff.
- Fuhrmann, J. (1968), Computer verändern die Arbeitsplätze der Angestellten, in DGB (1968), S. 55 ff.
- Fuhrmann, J. (1971), Automation und Angestellte, Frankfurt a. M. 1971
- Fuhrmann, J. (1971a), Zur Veränderung der Arbeitsaufgaben von kaufmännischen und technischen Angestellten durch Computer (10 Fallstudien), in Friedrichs (1971), S. 321 ff.
- Futh, H. (1966), Gedanken zur Einrichtung einer integrierten Datenverarbeitung, in "Datenträger", 2/1966, S. 85 ff.

- Futh, H. (1965), Elektronische Datenverarbeitungsanlagen, Bd. II, Organisation der Datenverarbeitung, München etc. 1965
- Futh, H. (1971), EDV-Organisation, Bd. II, Einführung eines EDV-Systems, München etc. 1971
- Futh, H. (1972), Organisationshandbuch der DV-Abteilung, Köln 1972
- Futh, H., Katzsch, R. (1970), Problemanalyse und Entwicklung eines EDV-Systems, in Jacob (1970a), S. 83 ff.
- Gahse, S. (1971), Systeme der integrierten Datenverarbeitung, Verkauf, München 1971
- Gebert, D. (1972), Gruppendynamik in der betrieblichen Führungsschulung, Berlin 1972
- Gebert, D. (1974), Organisationsentwicklung, Probleme des geplanten organisatorischen Wandels, Stuttgart 1974
- Gerard, H.B., Basic features of commitment, in Abelson et al. (1968), S. 456 ff.
- Ghiselli, E.E. (1964), Theory of psychological measurement, New York etc. 1964
- Gilb, T. (1974), Kontrolle der EDV durch das Management, in Online 4/1974, S. 210 ff.
- Glaser, G. (1972), Eine Plauderei über Computer, in Sanders (1972), S. 118 ff.

- Görke, W. (1964), Einige Beispiele für lernende Maschinen, in Frank (1964), S. 220 ff.
- Goldberg, W. (1970), Die Programmierung elektronischer Rechenautomaten, in Jacob (1970), S. 35 ff.
- Goossens, F. (1957), Der Personalwechsel, Pöcking 1957
- Gottschaldt, K. (1960), Das Problem der Phänogenetik der Persönlichkeit, in Lersch, Thomae (1960), S. 222 ff.
- Graumann, C.F., Hrsg., (1969), Handbuch der Psychologie, Sozialpsychologie, Göttingen 1969
- Graumann, C.F., Hrsg., (1971), Denken, 5. Aufl., Köln etc. 1971
- Graumann, C.F. (1971a), Denken als Gegenstand der Psychologie, in Graumann (1971)
- Graumann, C.F., Hrsg., (1972), Handbuch der Psychologie, 7. Bd. Sozialpsychologie, Göttingen 1972
- Grochla, E. (1966), Automation und Organisation. Die technische Entwicklung und ihre betriebswirtschaftlich-organisatorischen Konsequenzen, Wiesbaden 1966
- Grochla, E., Hrsg., (1971), Computer - gestützte Entscheidungen in Unternehmungen, Wiesbaden 1971
- Grochla, E. (1971a), Analyse gegenwärtiger und zukünftiger Entwicklungstendenzen bei der Planung, Entwicklung und Implementierung computer-gestützter Entscheidungssysteme, in Grochla (1971), S. 221 ff.

- Grün, O., Hamel, W., Witte, E. (1972), Felduntersuchungen zur Struktur von Informations- und Entscheidungsprozessen, in Witte (1972), S. 110 ff.
- Gutenberg, E. (1973), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, 20. Aufl., Berlin etc. 1973
- Guttman, L. (1944), A basis for scaling qualitative data, in Summers (1970), S. 174 ff.
- Gzuk, R. (1975), Messung der Effizienz von Entscheidungen, Tübingen 1975
- Haag, F., Krüger, H., Schwärzel, W., Wildt, J., Hrsg., (1972), Aktionsforschung, München 1972
- Haberlandt, K., Hrsg., (1970), Automatisierte Datenverarbeitung in Forschung und Praxis, Ludwigshafen 1970
- Haberlandt, K. (1970a), Der Einfluß der automatisierten Datenverarbeitung auf die Organisation der Unternehmung, in Haberlandt (1970), S. 43 ff.
- Haberlandt, K. (1971), Zur Planung automatisierter Management-Informationssysteme, in Koller, Kicherer (1971), S. 102 ff.
- Hansen, H.R. (1970), Bestimmungsfaktoren für den Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsanlagen in Unternehmen, Berlin 1970

- Hansen, H.R., Wahl, M.P., Hrsg., (1973), Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme, München 1973
- Haritz, J. (1974), Der Unternehmensberater als Innovator, in Zeitschrift für Organisation 7/1974, S. 273 ff.
- Hartmann, B. (1973), Unternehmensplanung mittels integrierter EDV-Organisationssysteme, in Kirsch (1973), S. 125 ff.
- Haseloff, O.W., Hoffmann, H.-J. (1968), Kleines Lerhbuch der Statistik, 3. Aufl., Berlin 1968
- Hax, K. (1971), Grundlagen unternehmerischer Entscheidungen in der Wirtschaftspraxis, in Grochla (1971), S. 11 ff.
- Heckhausen, H. (1965), Motivation der Anspruchsniveausetzung, in Thomae (1965)
- Heckmann, I.L., Huneryager, S.G. (1960), Human relations in management, Cincinnati 1960
- Heider, F. (1958), The psychology of interpersonal relations, New York 1958
- Heilmann, H., Hrsg., (1974), 3. Jahrbuch der EDV-Akademie, Stuttgart etc. 1974
- Heinen, E. (1969), Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 4/1969, S. 207 ff.

- Heinen, E. (1971), Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971
- Heinen, E. (1972), Zum Anpassungsverhalten der Unternehmungsorganisation. Einführung in den Problemkreis der Untersuchung, in Dienstbach (1972), S. 9 ff.
- Heinen, E. (1972a), Zur Problembezogenheit von Entscheidungsmodellen, in WiSt 1/1972, S. 3 ff.
- Heinen, E. (1972b), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1972
- Heinen, E. (1972c), Neue Denkansätze für Betriebswirtschaftler, in Molitor (1972), S. 45 ff.
- Heinen, E. (1973), Determinanten des Konsumentenverhaltens - Zur Problematik der Konsumentensouveränität, in Koch (1973), S. 81 ff.
- Heinen, E., Hrsg., (1974), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Aufl., Wiesbaden 1974
- Heinen, E. (1974a), Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in Heinen 1974, S. 25 ff.
- Heinen, E. (1974b), Neue Denkansätze in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in Der österreichische Betriebswirt 3/1974, S. 97 ff.

Heinen, E., Reichwald, R. (1974), Der Mensch als Produktionsfaktor, in Süddeutsche Zeitung, Beilage der mensch und die technik vom 9. 4. 1974

Heller, F.A. (1971), Managerial decision-making. A study of leadership styles and power-sharing among senior managers, London 1971

Helmreich, R., Collings, B.E. (1974), Studies in forced compliance: commitment and magnitude of inducement to comply as determinants of opinion change, in Himmelfarb, Eagly (1974), S. 514 ff.

Herbold, R. (1971), Internationaler Entwicklungsstand und Tendenzen auf dem Gebiet computergestützter Entscheidungssysteme, in Grochla (1971), S. 204 ff.

Hershman, A. (1972), Verwirrung um das Management-Informationssystem, in Sanders (1972), S. 222 ff.

Himmelfarb, S., Eagly, A.H. (1974), Readings in attitude change, New York etc. 1974

Hoefert, H.W. (1974), Gruppendynamische Trainings zur Aus- und Fortbildung von Führungskräften, in Zeitschrift für Organisation 8/1974, S. 456 ff.

Holsti, O.R. (1968), Content analysis, in Lindsay, Aronson (1968), Bd. II, S. 596 ff.

Hoos, I.R. (1960), When the computer takes over the office, in Harvard Bussiness Review 1960, S. 102 ff.

- Hoos, I.R. (1966), Automation im Büro, Frankfurt a. M. 1966
- Hovland, C.I., Harvey, O.J., Sherif, M. (1974), Assimilation and contrast effects in reactions to communication and attitude change, in Himmelfarb, Eagly (1974), S. 230 ff.
- Hovland, C.I., Janis, I.L., Kelley, H.H. (1953), Communication and persuasion, New Haven etc, 1953
- Hovland, I.C., Janis, I.L., Kelley, H.H. (1969), Überzeugung durch aktive Beteiligung, in Irle (1969), S. 282 ff.
- Hovland, C.I., Rosenberg, M.J., Hrsg., (1960), Attitude organization and change, New Haven 1960
- Hovland, C.I., Weiss, W. (1951), The influence of source credibility on communication effectiveness, in Public Opinion Quarterly 1951, S. 635 ff., zit. nach Jones, Gerard (1967)
- Hueck, A. (1968), Kündigungsschutz-Gesetz, Kommentar, 6. Aufl., München 1968
- Hueck, A., Nipperdey, H.C. (1970), Lehrbuch des Arbeitsrechts, Bd. II, 2. Halbbd., Kollektives Arbeitsrecht, 7. Aufl., Berlin etc. 1970
- Hughes, D.G. (1971), Attitude measurement for marketing strategies, Glenview, Ill. 1971

- Huse, E.F. (1967), The impact of computerized programs on managers and organizations: A case study of an integrated manufacturing company, in Myers (1967), S. 282 ff.
- Huttenlocher, H. (1970), Personelle Voraussetzungen für die Datenverarbeitung, in Fischer, Gahse (1970), S. 128 ff.
- Hyman, H. (1971), Interviewing in social research, Chicago 1954
- Ingersoll, V.H. (1973), Role playing, attitude change, and behavior, in Organizational Behavior and Human Performance 2/1973
- Insko, C.A. (1967), Theories of attitude change, New York 1967
- Irle, M. (1967), Entstehung und Änderung von sozialen Einstellungen (Attitüden), in Merz (1967), S. 194 ff.
- Irle, M., Hrsg., (1969), Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie, Neuwied etc. 1969
- Irle, M. (1971), Macht und Entscheidungen in Organisationen, Frankfurt a. M. 1971
- Jacob, H., Hrsg., (1970), Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 12, Wiesbaden 1970
- Jacob, H., Hrsg., (1970a), Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 13, Wiesbaden 1970

Jacob, H. (1972), Industriebetriebslehre in programmierter Form, Bd. III, Wiesbaden 1972

Jaeggi, U., Wiedemann, H. (1963), Der Angestellte im automatisierten Büro. Betriebssoziologische Untersuchung über die Auswirkungen elektronischer Datenverarbeitung auf die Angestellten und ihre Funktionen, Stuttgart 1963

Janis, I.L. (1967), Effects of fear arousal on attitude change: recent developements in theory and experimental research, in Berkowitz (1967), S. 166 ff.

Janis, I.L., Feshbach, S. (1974), Effects of fear-arousing communications, in Himmelfarb, Eagly (1974), S. 298 ff.

Jehle, E., Hrsg. (1975), Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre. Eine kritische Betrachtung, Stuttgart 1975

Johns, E.A. (1973), The sociology of organizational change Oxford etc. 1973

Jones, E.E., Gerard, H.B. (1967), Foundations of Social psychology, New York etc. 1967

Jones, G.N. (1969), Planned organizational change. A study in change dynamics, London etc. 1969

Kahn, R.L., Boulding, E. (1964), Power and conflict in organisations, London 1964

Kahn, R.L., Cannell, C.F. (1957), The dynamics of interviewing, New York 1957

Kalbermatten, M. (1963), Der Personaleinsatz in der elektronischen Datenverarbeitung, Hamburg etc. 1963

Kappler, E. (1970), Der Lernprozeß der Unternehmung, Diss. München 1970

Kappler, E. (1972), Das Informationsverhalten der Bilanzinteressenten. Ein Beitrag zu einer sozialwissenschaftlich fundierten Theorie der Unternehmenspolitik durch Bilanzinformationen, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1972

Kappler, E. (1972a), Betriebswirtschaftspraxis und Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht der Universität, in IBM-Nachrichten 210 April 1972, S. 94 ff.

Kappler, E. (1974), Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Ein Versuch zur Weiterentwicklung der entscheidungs- und verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre, in Koubek, Küller, Scheibe-Lange (1974), S. 163 ff.

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1970), Organization and management. A systems approach, New York etc. 1970

Katz, D.L. (1960), The functional approach to the study of attitudes, in Public Opinion Quarterly, Nr. 24, 1960, S. 163 ff.

Katz, D., Kahn, R.L. (1966), The social psychology of organizations, New York etc. 1966

- Katz, D., Stotland, E. (1959), A preliminary statement to a theory of attitude structure and change; in Koch (1959), S. 423 ff.
- Kelly, G.A. (1958), Der Motivationsbegriff als irreführendes Konstrukt, in Thomae (1965), S. 498 ff.
- Kelman, H.C., Hovland, C.I. (1974), "Reinstatement" of the communicator in delayed measurement of opinion change, in Himmelfarb, Eagly (1974), S. 138 ff.
- Kerlinger, F.N. (1970), Foundations of behavioral research, London, etc. 1970
- Kern, H., Schumann, M. (1973), Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Teil I u. II, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1973
- Kern, H., Schumann, M. (1972), Der soziale Prozeß bei technischen Umstellungen, Frankfurt a. M. 1972
- Kieser, A., Kubicek, H. (1974), Organisationsstruktur und individuelles Verhalten als Einflußfaktoren der Gestaltung von Management-Informationssystemen, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 6/1974, S. 449 ff.
- Kiesler, C.A., Collins, B.E., Miller, N. (1969), Attitude change, New York 1969
- Kiessler-Hauschildt, K., Scholl, W. (1972), Einführung in die Erforschung politischer Attitüden. Zur Dimensionalität, Universalität und Verhaltensrelevanz politischer Attitüden, München 1972

- King, B.T., Janis, I. L. (1974), Comparison of the effectiveness of improvised versus non-improvised role-playing in producing opinion changes, in Eagly, Himmelfarb (1974), S. 472 ff.
- Kirsch, W. (1970), Entscheidungsprozesse, Bd. 1, Wiesbaden 1970
- Kirsch, W. (1971), Entscheidungsprozesse, Bd. 2, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (1971a), Entscheidungsprozesse, Bd. 3, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (1972), Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre, in Dlugos, Eberlein, Steinmann (1972), S. 153 ff.
- Kirsch, W., Hrsg., (1973), Unternehmensführung und Organisation. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in Innsbruck vom 23. bis 27. Mai 1972, Wiesbaden 1973
- Kirsch, W., (1973a), Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in Kirsch (1973), S. 15 ff.
- Kirsch, W. (1973b), Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus, in Hansen, Wahl (1973), S. 338 ff.
- Kirsch, W. (1974), Probleme der Unternehmensführung bei der Entwicklung und Implementierung von Management-Informationssystemen, in Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft 3/74, S. 173 ff.

- Kirsch, W. (o.J.), Führungsprobleme bei der Entwicklung von Informationssystemen (unveröffentlichtes Manuskript), o.O., o.J.
- Kirsch, W., Bamberger, I., Berg, C.C., Weber, W. (1975), Die Wirtschaft, Wiesbaden 1975
- Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, K.M. (1973), Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden 1973
- Kirsch, W., Gabele E., Bamberger, I., Börsig, C., Dumont du Voitel, R., Esser, W.-M., Keppler, W., Knopf, R. (1975), Planung und Organisation in Unternehmen, München 1975
- Kirsch, W., Kieser, H.-P. (1974), Perspektiven der Benutzeradäquanz von Management- Informations-Systemen, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft (1974)/6 und 7/8, S. 383 ff., bzw. S. 527 ff.
- Kirsch, W., Meffert, M. (1970), Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970
- Klahr, D., Leavitt, H.J. (1967), Tasks, organization structures, and computer programs, in Myers (1967), S. 107 ff.
- Klaus, H. (1974), Vorsicht, EDV-Fachmann! in Rationelles Büro + EDV, 6/1974, S. 25 ff.
- Klein, D. (1966), Some notes on the dynamics of resistance to change: the defender role, in Bennis, Benne, Chin (1969), S. 498 ff.
- Klis, M. (1970), Überzeugung und Manipulation. Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 1970

- Knebel, H. (1974), Der ältere Arbeitnehmer: Probleme und Maßnahmen bei Rationalisierungen, in Rechnungswesen, Datentechnik, Organisation 7/1974, S. 276 ff.
- Koch, H., Hrsg., (1973), Zur Theorie des Absatzes, Festschrift zum 75. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. E. Gutenberg, Wiesbaden 1973
- Koch, S., Hrsg., (1959) (1963), Psychology: A study of a science, New York Bd. 3, 1959, Bd. 6, 1963
- König, R., Hrsg., (1967), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. I. Stuttgart 1967
- König, R. (1967a), Die Beobachtung, in König (1967), S. 107 ff.
- König, R., Hrsg., (1969), Das Interview. Formen, Technik, Auswertung, Schriftenreihe "Praktische Sozialforschung" Bd. 1, 7. Aufl., Köln etc. 1969
- Koller, H., Kicherer, H.-P., Hrsg., (1971), Probleme der Unternehmensführung, München 1971
- Koreimann, D.S. (1972), Systemanalyse, Berlin 1972
- Kormann, H. (1971), Typen der Unternehmensberatung und ihre Stellung im Entscheidungsprozeß der Unternehmensleitung, in Koller, Kicherer (1971), S. 248 ff.
- Kosiol, E., Szyferski, N., Chmielewicz, K. (1965), Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften, ZfbF 1965, S. 337 ff.

- Koubek, N., Küller, H.-D., Scheibe-Lange, I., Hrsg., (1974),
Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung,
Frankfurt a. M. 1974
- Kracauer, S. (1952), The challenge of qualitative content
analysis, in Public Opinion Quarterly, 16/4 1959,
S. 631 ff., zit. nach Ritsert (1972), S. 19
- Krech, D., Crutchfield, R.S. (1948), Theory and problems of
social psychology, New York 1948
- Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L., (1962),
Individual in society, New York etc. 1962
- Kroeber-Riel, W. (1971), Konsumentenverhalten und kognitives
Gleichgewicht - verhaltensorientierte Grundlagen
der Absatzprognose, in Zeitschrift für betriebs-
wirtschaftliche Forschung 1971, S. 395 ff.
- Küll, G., Nägele, H. (1974), Schulungsmaßnahmen vor der
Systemeinführung - ein 4-Stufen-Plan, in Heilmann
(1974), S. 15 ff.
- Kuhlen, R.G. (1964), Personality change with age, in Worchel,
Byrné (1964), S. 524 ff.
- Kuhlen, R.G. (1967), Aging and life-adjustment, in Birren
(1967), S. 852 ff.
- Kupsch, P.-U. (1973), Das Risiko im Entscheidungsprozeß,
Wiesbaden 1973

Kupsch, P.-U. (1973a), Die Bilanzierung von Rückstellungen im Rahmen der Bilanzpolitik der Unternehmung, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1973

Kupsch, P.-U., Marr, R. (1974), Personalwirtschaft, in Heinen (1974), S. 445 ff.

Kwiatkowski, J. (1974), EDV-Projektmanagement, in bürotechnik 7/8 1974, S. 825 ff.

Lachhammer, J. (1972), Sozial-psychologische Grundlagen für die Entwicklung eines Quasi-Simulationsmodells bei Investitionsentscheidungen, Diss. München 1972

LAG, Baden-Württemberg (1960), Kam.Stuttgart, Urt. v. 21. 1. 1960, in Der Betrieb 11/1960, S. 327

La Piere, R.T. (1934), Attitudes versus actions, in Fishbein (1967), S. 26 ff.

Lauster, P. (1973), Menschenkenntnis ohne Vorurteile, Stuttgart 1973

Lazarsfeld, P.F. (1944), The controversy over detailed interviews - an offer for negotiation, Zit. nach Sellitz, Jahoda, Deutsch, Cook (1972)

Lazarsfeld, P.F. (1959), Evidence and inference in social research, in Lerner (1959)

LeCompte, K. (1966), Organizational structures in transition, in Rubenstein, Haberstroh (1966), S. 309 ff.

Lehr, U. (1972), Psychologie des Alterns, Heidelberg 1972

Lerner, D., Hrgs., (1959), Evidence and inference,
New York 1959

Lersch, P., Thomae, H. (1960), Handbuch der Psychologie,
4. Bd., Persönlichkeitsforschung und Persönlich-
keitstheorie, 2. Aufl., Göttingen 1960

Leventhal, H., Singer, R., Jones, S. (1974), Effects of fear
and specificity of recommendation upon attitudes
and behavior, in Himmerfarb, Eagly (1974), S. 317 ff.

Levitt, T. (1970), The morality of advertising, in Harvard
Business Review 4/1970, S. 84 ff.

Lewin, K. (1953), Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim
1953

Lewin, K. (1961), Quasi-stationary social equilibria and
the problem of permanent change, in Bennis, Benne,
Chin (1961), S. 238 ff.

Likert, R. (1932), A technique for the measurement of atti-
tudes, in Summers (1970), S. 149 ff.

Lindemann, P. (1964), Planung von elektronischen Datenver-
arbeitungsorganisationen, in Grundlagen der elek-
tronischen Datenverarbeitung, hrsg. RKW, Frankfurt
a. M. 1964

Lindemann, P. (1967), Aufbau und Arbeitsweise elektronischer
Datenverarbeitungsanlagen, Oberursel 1967

- Lindsay, F.A. (1963), New techniques for management decision making, New York 1963
- Lindzey, G., Aronson, E., Hrsg., (1968) und (1969), The handbook of social psychology, 2. Aufl, Reading, Mass. 1968, 1969
- Lippitt, R., Watson, J., Westley, B. (1958), Planned change, New York 1958
- Luhmann, N., (1971), Soziologische Aufklärung, Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, 2. Aufl., Opladen 1971
- Lumsdaine, A.A., Janis, I.L. (1974), Resistance to "counter-propaganda" produced by one-sided and two-sided "propaganda" presentations, in Himmelfarb, Eagly (1974), S. 366 ff.
- Macchielli, R. (1973), Die Befragung in der Sozialpsychologie, Salzburg 1973
- Mangold, W., (1960), Gegenstand und Methode des Gruppendiskussionsverfahrens, Frankfurt a. M. 1960
- Mangold, W. (1967), Gruppendiskussionen, in König (1967), S. 209 ff.
- Mann, F.C. (1971), Das Computerpersonal, in Friedrichs (1971), S. 657 ff.
- Mann, F.C., Neff, F.W., (1964) Managing major change in organizations, 5. Aufl., Ann Arbor 1964

- Mann, F.C., Williams, L.K. (1966), Observations on the dynamics of a change to electronic data-processing equipment, in Rubenstein, Haberstroh (1966), S. 336 ff.
- Mann, L., Janis, I.L. (1968), A follow-up study on the long-term effects of emotional role-playing, in Journal of social Psychology 8/1968, S. 339 ff.
- March, J. G., Simon, H.A. (1966), Organizations, 2. Aufl., New York 1966
- Marettek, A. (1971), Wandlungen der Organisationsstruktur von Industriebetrieben unter dem Einfluß hochentwickelter elektronischer Datenverarbeitungssysteme, in Koller, Kicherer (1971), S. 141 ff.
- Marr, R. (1974), Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen. Zur Entwicklung eines Personalinformationssystems unter besonderer Berücksichtigung der innerbetrieblichen Meinungsforschung, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1974
- Marr, R., Picot, A. (1974), Absatzwirtschaft, in Heinen (1974), S. 345 ff.
- Maslow, A.M. (1954), Motivation and personality, New York etc. 1954
- Matt, G. (1968), Wirtschaftliche Bestellmenge bei stochastischer Nachfrage, in Busse von Colbe, Mattessich (1968), S. 75 ff.
- Mayntz, R. (1963), Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg 1963

- Mayntz, R. (1966), Die soziale Organisation des Industriebetriebs, Stuttgart 1966
- Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P. (1971), Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., Opladen 1971
- McGregor, D. (1966), Leadership and motivation, Cambridge, Mass. 1966
- McGuire, W.J., (1960), A syllogistic analysis of cognitive relationships, in Hovland, Rosenberg (1960), S. 65 ff.
- McGuire, W.J. (1969), The nature of attitudes and attitude change, in Lindzey, Aronson (1969), Bd. 3, S. 136 ff.
- Mc Kinsey & Company, Inc. (1964), Der optimale Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsanlagen, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1/1964, S. 37 ff.
- Mc Kinsey & Company, Inc. (1972), Realisierung der in den Computern implizierten Gewinnmöglichkeiten, in Sanders (1972), S. 203 ff.
- Meffert, M. (1971), Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1971
- Merz, F., Hrsg., (1967), Bericht über den 25. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie Münster 1966, Göttingen 1967
- Messick, S.J. (1956), The perception of social attitudes, in Fishbein (1967), S. 136 ff.

Miller, N., Campbell, D.T. (1974), Recency and primacy in persuasion as a function of the timing of speeches and measurements, in Himmelfarb, Eagly (1974), S. 275 ff.

Mills, J., Hrsg., (1970), Experimental social psychology, 2. Aufl., New York 1970

Mirani, A., Schmidt, H.E. (1968), Investitionsrechnung - ein Anwendungsfall für den Computer, in Busse von Colbe, Mattessich (1968), S. 117 ff.

Mitscherlich, A., Muck, M. (1969), Der psychoanalytische Ansatz in der Sozialpsychologie, in Graumann (1969), 7. Bd., 1. Halbbd., S. 108 ff.

Möller, C. (1970), Gesellschaftliche Funktionen der Konsumwerbung, Stuttgart 1970

Molitor, R., Hrsg., (1972), Kontaktstudium Ökonomie und Gesellschaft, Frankfurt a. M. 1972

Mühlhäuser, O. (1970), Beschäftigungseffekte des technischen Wandels, Frankfurt a. M. 1970

Mueller, D.J. (1970), Physiological techniques of attitude measurement, in Summers (1970), S. 534

Müller, W., Pressmar, D.B. (1972), Betriebswirtschaftliche Informationsverarbeitung und EDV, in Jacob (1972), S. 173 ff.

Myers, C.A., Hrsg., (1967), The impact of computers on management, Cambridge, Mass. etc. 1967

- Naville, P. (1971), Aufstieg und Abstieg von Angestellten durch Computer, in Friedrichs (1971), S. 444 ff.
- Neuberger, O., (1974), Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart etc. 1974
- Neuloh, O. (1966), Die weiße Automation. Die Zukunft der Angestelltenschaft, Rastatt 1966
- Newcomb, T.M., Turner, R.H., Converse, P.E. (1965), Social psychology, New York etc. 1965
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1974), Marketing, 7. Aufl., Berlin 1974
- Noack, H. (1969), Der Aufbau eines elektronischen Datenverarbeitungssystems als rationale Investitionsentscheidung, Berlin 1969
- Nowak, S. (1963), Correlation, definitorial, and inferential indicators, in Polish Sociological Bulletin 1963, 2/8, zit. nach Mayntz, Hübner, Holms (1971)
- Oetterli, J. (1971), Betriebssoziologie und Gesellschaftsbild, Berlin etc. 1971
- ÖTV (Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr), Hrsg., (1968), Rationalisierung und Mechanisierung im öffentlichen Dienst, Ein Gutachten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung e. V. für die Gewerkschaft ÖTV, Stuttgart 1968
- Oléron, P. (1971), Die Einstellung im Denken, in Graumann (1971)

- Osgood, C.E., Suci, G.J., Tannenbaum, P.H. (1957), Attitude measurement, in Summers (1970), S. 227 ff.
- Osterhouse, R.A., Brock, R.C. (1974), Distraction increases yielding to propaganda by inhibiting counter-arguing, in Himmelfarb, Eagly (1974), S. 346 ff.
- Papageorgis, D. (1974), Warning and persuasion, in Himmelfarb, Eagly (1974), S. 389 ff.
- Parsini, E., Wächter, O. (1971), Organisationshandbuch für die Einführung von ADV-Systemen, Berlin 1971
- Pehl, G. (1965), Angestellten-Konferenz der IG-Metall, in Gewerkschaftliche Monatshefte Nr. 8/1965, S. 502 ff.
- Phillips, B.S. (1971), Social research strategy and tactics, 2. Aufl., New York etc. 1971
- Pietzsch, J. (1964), Die Information in der industriellen Unternehmung. Grundzüge einer Organisationstheorie für elektronische Datenverarbeitung, Köln etc. 1964
- Picot, A. (1972), Grundfragen experimenteller Organisationsforschung - Ein wissenschafts- und methodentheoretischer Beitrag zur empirischen Betriebswirtschaftslehre, Diss. München 1972
- Picot, A. (1975), Zur Frage der Ableitung von empirisch überprüfbaren Aussagen aus systemtheoretischen Ansätzen der Organisationsforschung, in Jehle (1975), S. 87 ff.

- Plylyshyn, Z.W., Hrsg., (1970), Perspectives on computer revolution, Englewoos Cliffs 1970
- Pollock, F. (1955), Gruppenexperiment, Frankfurt a. M. 1955
- Pollock, F. (1964), Automation. Materialien zur Beurteilung ihrer ökonomischen und sozialen Folgen, Frankfurt a. M. 1964
- Porier, G.W., Lott, A.J. (1967), Galvanic skin responses and prejudice, in Summers (1970), S. 489 ff.
- Porter, L.W. (1964), A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs, in Porter, Applewhite (1964), S. 464 ff.
- Porter, D.E., Applewhite, P.B., Hrsg., (1964), Studies in organizational behavior and management, Scranton, Penn. 1964
- Proshansky, H.M. (1943), A projective method for the study of attitudes, in Summers (1970), S. 386 ff.
- Raffée, H., Sauter, B., Silberer, G. (1973), Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing, Wiesbaden 1973
- Rankin, R.E., Campbell, D.T. (1955), Galvanic skin response to negro and white experimenters, in Summers (1970), S. 483 ff.
- Reber, G. (1973), Personales Verhalten im Betrieb, Stuttgart 1973

- Reichwald, R. (1973), Die menschliche Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie, Diss. München 1973
- Rhine, R.J. (1958), A concept formation approach to attitude acquisition, in Psychological Review 65, 1958, S. 362 ff., zit. nach Eyferth (1964), S. 369
- Riesenkampff, G. (1969), Auswirkungen des Einsatzes elektronischer Datenverarbeitungsanlagen auf die Organisation. Anregung zur organisatorischen Anpassung, Berlin 1969
- Riesman, D. (1950), The lonely crowd, New Haven 1950
- Ritsert, J. (1972), Inhaltsanalyse und Ideologiekritik, Ein Versuch über kritische Sozialforschung, Frankfurt a. M. 1972
- Rokeach, M. (1960), The open and closed mind, New York 1960
- Rokeach, M. (1968), The nature of attitudes, in Sills (1968), S. 449 ff
- Rosenberg, L. (1968), Technischer Fortschritt und Gewerkschaften, in DGB (1968), S. 6 ff.
- Rosenberg, M.J., Hovland, C.I. (1960), Cognitive, affective and behavioral components of attitudes, in Rosenberg, Hovland, McGuire, Abelson, Brehm (1960), S. 1 ff.
- Rosenberg, M.J., Hovland, C.I., Mc Guire, W.J., Abelson, R.P., Brehm, J.W. (1960), Attitude organization and change, New Haven etc. 1960

Rosenthal, R. (1966), *Experimenter effects in behavioral research*, New York 1966

Rosenthal, R. (1969), *Interpersonal expectations: effects of the experimenter's hypothesis*, in Rosenthal, Rosnow (1969), S. 181 ff.

Rosenthal, R., Rosnow, R.L., Hrsg., (1969), *Artifact in behavioral research*, New York etc. 1969

Ross, J. (1970), *Multidimensional scaling of attitudes*, in Summers (1970), S. 279 ff.

Rothböck, H. (1974), *Erfahrungen bei der Einführung von Produktionssystemen basierend auf Modularprogrammen*, in Heilmann (1974), S. 57

Rubenstein, A.H., Haberstroh, J., Hrsg., (1966), *Some theories of organization*, Homewood, 2. Aufl. 1966

Sackman, H. (1967), *Computers, system science, and evolving society*, New York etc. 1967

Sanders, D.H. (1972), *Computer und Management*, Berlin etc. 1972

Schein, E.H. (1973), *The mechanisms of change*, in Bennis, Benne, Chin (1973), S. 98 ff.

Schellenberg, A.J. (1970), *An introduction to social psychology*, New York 1970

Scheuch, E.K. (1967), *Skalierung*, in König (1967), S. 735 ff.

Schiefer, F. (1969), Elektronische Datenverarbeitung und Angestellte, Meisenheim am Glan 1969

Schmidt, R.-B. (1971), Probleme der Unternehmensverfassung, Tübingen 1971

Schmidtke, H., Hoffmann, E., Schmidtke, G. (1969), Die psychologische Belastung an ausgewählten Arbeitsplätzen elektronischer Datenverarbeitungsanlagen, in Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge (1969), S. 963 ff.

Schoderbek, P.P. (1967), Management systems, New York etc. 1967

Scholz, K. (1967), Die betriebliche Regelung personeller Probleme aus der Büro-rationalisierung, Frankfurt a. M. 1967

Schrader, A. (1971), Einführung in die empirische Sozialforschung, Stuttgart etc. 1971

Schulz, D. (1973), Der Initialprozeß zu novativen Entscheidungen, Diss. München 1973

Schulze, H.M. (1970), Datenverarbeitung - richtig einführen und einsetzen. Leitfaden für die Praxis, Heidelberg 1970

Scott, W.A. (1968), Attitude measurement, in Lindzey, Aronson (1968), Bd. II, S. 204 ff.

Scott, W.A. (1971), Attitude change by response reinforcement: replication and extension, in Baron, Liebert (1971), S. 178 ff.

- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S.W. (1972),
Untersuchungsmethoden der Sozialforschung, Teil I
und II, Neuwied etc. 1972
- Sheldrake, P.F. (1971), Attitude to the computer and its
uses, in The Journal of Management Studies, Bd. 8,
Nr. 1, Feb. 1971, S. 39 ff.
- Sherif, C.W., Sherif, M., Hrsg., (1967), Attitude, ego-in-
volvement, and change, New York etc. 1967
- Sherif, C.W., Sherif, M. (1967a), Attitude as the individual's
own categories: the social judgment-involvement
approach to attitude and attitude change, in Sherif,
Sherif (1967), S. 105 ff.
- Sherif, M., Sherif, C.W. (1969), Social Psychology, New York
etc. 1969
- Sherif, C.W., Sherif, M., Nebergall, R.E. (1965), Attitude
and attitude change: the social judgment-involvement
approach, Philadelphia 1965
- Sills, D.L., Hrsg., (1968), International encyclopedia of
the social sciences, Bd. 1, o.O. 1968
- Simon, H.A. (1966), Perspektiven der Automation für Entschei-
der, Quickborn 1966
- Simon, J.L. (1969), Basic research methods in social science,
The art of empirical investigation, New York 1969
- Smith, M.B. (1968), Attitude change, in Sills (1968), S. 458 ff.

- Sollenberger, H.M. (1973), Major changes caused by the implementation of a management information system, 2. Aufl., New York 1973
- Steinbuch, K. (1971), Informationstechnik in modernen Unternehmen, in Friedrichs (1971), S. 267 ff.
- Stitzel, M. (1974, Manuskript), Kognitive Dissonanz, unveröff. Manuskript, München 1974
- Stitzel, M. (1973), Konsumentenverhalten in soziologischer Sicht, in WiSt, Heft 8/9 1973, S. 413 ff.
- Stone, P.J., Dunphy, D.C., Smith, M.S., Ogilvie, D.M. (1966), The general inquirer: A computer approach to content analysis, Cambridge, Mass. etc. 1966
- Stotland, E., Canon, L.K. (1972), Social psychology, a cognitive approach, Philadelphia etc. 1972
- Strehle, H. (1960), Miemen, Gesten und Gebärden. Analyse des Gebarens, 3. Aufl., München 1960
- Strunz, K. (1960), Das Problem der Persönlichkeitstypen, in Lersch, Thomae (1960), S. 155 ff.
- Studienkreis Dr. Pärli (1972), Istaufnahme und automatisierte Datenverarbeitung, Wiesbaden 1972
- Studienkreis Meller, F. (1967), Die Gliederung der Datenverarbeitung und ihre Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1967

- Süllwold, F. (1969), Theorie und Methodik der Einstellungsmessung, in Graumann (1969), S. 475 ff.
- Summers, G.F., Hrsg., (1970), Attitude measurement, Chicago 1970
- Szyperski, N. (1971), Vorgehensweise bei der Gestaltung computer-gestützter Entscheidungssysteme, in Grochla (1971), S. 35 ff.
- Szyperski, N. (1973), Gegenwärtiger Stand und Tendenzen der Entwicklung betrieblicher Informationssysteme, in IBM-Nachrichten Heft 214/1973, S. 473 ff.
- Tannenbaum, P.H. (1974), Mediated generalisation of attitude change via the principle of congruity, in Himmel-farb, Eagly (1974), S. 210 ff.
- Thomae, H. (1960), Das Problem der Konstanz und Variabilität der Eigenschaften, in Lersch, Thomae (1960), S. 281 ff.
- Thomae, H., Hrsg., (1965), Die Motivation menschlichen Handelns, Köln etc. 1965
- Thomas, J.M., Bennis, W.G., Hrsg., (1972), Management of change and conflict, Harmondsworth 1972
- Thomas, K. (1971), Attitudes and behavior, Harmondsworth 1971
- Thurstone, L.L., Chave, E.J. (1929), The scale values, in Summers (1970), S. 142 ff.
- Tietz, B. (1974), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, S. 562 ff.

- Tittle, C.R., Hill, R.J. (1970), Attitude measurement and prediction of behavior: An evaluation of conditions and measurement techniques, in Denzin (1970), S. 151 ff.
- Torgerson, W.S. (1958), Theory and methods of scaling, New York 1958
- Triandis, H.C. (1971), Attitude and attitude change, New York 1971
- Turing, A.M. (1950), Computing machinery and intelligence, in Pylyshyn (1970), S. 224 ff.
- Ulrich, H. (1968), Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern etc. 1968
- Upshaw, H.S. (1968), Attitude measurement, in Blalock, Blalock (1968), S. 60 ff.
- Vidulich, R.N., Krevanick, F.W. (1966), Racial attitudes and emotional response to visual representations of the negro, in Summers (1970), S. 507 ff.
- Vietheer, H. (1971), Automation und Rationalisierung, in Fuhrmann (1971), S. 106 ff.
- Vieweg, R. (1968), Datenverarbeitung und Management, Anpassung der Führungsmethoden an moderne Informationssysteme, Frankfurt a. M. 1968
- Vroom, V.M. (1963), Work and motivation, New York 1963

- Wadehn, G. (1973), Das Computerdeutsch: Kauderwelsch im Rechenzentrum oder sinnvolles Verständigungsmittel zwischen EDV-Spezialisten und Management? in, Rechnungswesen, Datentechnik, Organisation 11/1973, S. 466
- Wahl, M.P. (1970), Betriebswirtschaftliche Probleme bei der Einführung der EDV in der Unternehmung, in Jacob (1970a), S. 5 ff.
- Walton, R.E. (1965), Two strategies of social change and their dilemmas, in Thomas, Bennis (1972), S. 479 ff.
- Watson, G. (1966), Resistance to change, in Bennis, Benne, Chin (1973), S. 488 ff.
- Weick, K.E. (1968), Systematic observational methods, in Lindzey, Aronson (1968), Bd. II, S. 357 ff.
- Weigand, K.-H., Witte, E. (1972), Felduntersuchungen zur Nutzung des Computers als Informations-Instrument, in Witte (1972), S. 89 ff.
- Welz, F.O., (1968), Organisationsumstellungen, in Degelmann (1968), S. 1385 ff.
- Wersig, G. (1968), Inhaltsanalyse, Berlin 1968
- Whisler, I.L. (1970), The impact of computers on organizations, New York 1970
- Whisler, I.L. (1971), Veränderung der Unternehmensstruktur durch Computer, in Friedrichs (1971), S. 293

- Whittaker, J.O. (1967), Resolution of the communication discrepancy issue in attitude change, in Sherif, Sherif (1967), S. 159 ff.
- Wickenhäuser, F. (1970), EDV-Instrument des Controllers, Diss. München 1970
- Wicker, A.W. (1971), Attitudes versus actions, in Thomas (1971), S. 135 ff.
- Wiener, N. (1952), Mensch und Menschmaschine. Kybernetik und Gesellschaft, Frankfurt a. M. etc. 1952
- Williams, L.K. (1967), The human side of a system change, in Schoderbek (1967), S. 195 ff.
- Wilson, I., Wilson, W. (1965), Information, computers, and system design, New York etc. 1965
- Withington, F.G. (1971), Was Computer können. Möglichkeiten und Grenzen der elektronischen Datenverarbeitungsanlagen, München 1971
- Witte, E., (1968), Phasen - Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20, 1968, S. 625 ff.
- Witte, E. (1972), Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972
- Witte, E. (1973), Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973

- Woodmansee, J.J. (1970), The pupil response as a measure of social attitudes, in Summers (1970), S. 514 ff.
- Worchel, P., Byrne, E., Hrsg., (1964), Personality change, New York etc. 1964
- Wrightsmann, L.S. (1972), Social psychology in the seventies, Belmont, Cal. 1972
- Zahn, E. (1972), Systemforschung in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen 1972
- Zaleznik, A., Moment, D. (1964), The dynamics of interpersonal behavior, New York 1964
- Zander, A. (1961), Resistance to change - Its analysis and prevention, in Bennis, Benne, Chin (1961), S. 543 ff.
- Zander, E. (1967), Personalprobleme bei Rationalisierung und Automation, Neuwied etc. 1967
- Zettl, M. (1969), Der Prozeß der Entwicklung und Einführung betriebswirtschaftlicher Informationssysteme, Diss. München 1969
- Zeigermann, J. (1970), Elektronische Datenverarbeitung in der Materialwirtschaft, Stuttgart 1970
- Zimbardo, P., Ebbessen, E.B. (1970), Influencing attitudes and changing behavior, Reading, Mass. 1970
- Zuse, K. (1970), Der Computer, mein Lebenswerk, München 1970
- Zwicker, E. (1967), Personalorganisation in der elektronischen Datenverarbeitung, Berlin 1967

LEBENS LAUF

Geboren: 16. November 1946, in München

Eltern: August Gerl und Edith Gerl, geb. Kohn

Schulen: 1953 - 1957 Volksschule an der Implerstraße
in München
1957 - 1966 Klenze-Gymnasium, München
(math.-nat. Zweig)

Abitur: 19. 7. 1966 Klenze Gymnasium, München

Wehrdienst: 1966 - 1967

Studium: WS 67/68 bis SS 71 an der Ludwig-Maximilians-
Universität, München

Tätigkeit vor
dem Examen: Praktika während der Semesterferien in der
Verwaltung des Amtl. Bayerischen Reisebüros,
München
Tutor an der Universität Augsburg 3. Tri-
mester 1970

Examen: 22. Dezember 1971 als Diplom-Kaufmann

Tätigkeit nach
dem Examen: Seit 1. 9. 1972 Verwalter der Dienstgeschäfte
eines wissenschaftlichen Assistenten an der
Universität München

München, den 15. Mai 1975

Einleitung

Der Mensch im Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Aussagen zur geplanten Implementierung elektronischer Datenverarbeitung

"Betriebswirtschaften sind nicht 'Veranstaltungen' irgendwelcher abstrakter Produktionsfaktoren, sondern Sozialsysteme, in denen Menschen unter Verwendung technischer Hilfsmittel arbeitsteilig und kooperativ zur Erreichung des Organisationsziels und eigener Ziele zusammenarbeiten." 1)

Die Menschen in der Organisation Betriebswirtschaft sind daher aus zwei Aspekten zu betrachten: Zum einen ist der Mensch Begründung und Zweck betriebswirtschaftlichen Bemühens. Die erzeugten Produkte und Dienstleistungen bzw. die dafür auf dem Markt erlöste Wertschöpfung soll den Organisationsteilnehmern zugute kommen. Zum andern sind es Menschen, die diese Wertschöpfung im Rahmen eines Produktionsprozesses erstellen und damit Mittel zum Zweck werden. Während die traditionelle Betriebswirtschaftslehre ein deutliches Übergewicht auf die Behandlung des (insbesondere ausführend tätigen) Menschen als Produktionsfaktor, also als Mittel legte, bietet die moderne entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre die Chance, dieser Doppelfunktion des Menschen in Organisationen gerecht zu werden, indem sie den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.²⁾ Die Entscheidungen und Verhaltensweisen der Organisationsteilnehmer werden als bestimmend für Strukturen und Prozesse in Betriebswirtschaften erkannt und damit für die Erfüllung organisationaler Zielsetzungen und individuel-

1) Heinen (1972 c), S. 45.

2) Vgl. z. B. Heinen (1974 a), S. 25; ders. (1974 b), S. 98 ff; ders. (1972 b), S. 34 ff; ders. (1972 c); Kirsch (1970), (1971) und (1971 a).

ler Werte. Die Bezeichnung der Betriebswirtschaft als soziales System mit interdependenten Beziehungen wird so nicht nur eine Sache organisationstheoretischer Terminologie, sondern Ausdruck eines "vernünftigen" Wollens.¹⁾ Infolge dieser Grundeinstellung gewinnen sozialtechnologische Aussagen im Rahmen dieser entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre den Stellenwert von Empfehlungen an die Koalition Betriebswirtschaft.

Mit dem Verhalten von Menschen befaßt sich traditionsgemäß auch eine Reihe anderer wissenschaftlicher Disziplinen, etwa die Soziologie, die Sozialpsychologie oder die Psychologie. Es ergeben sich daher vom Betrachtungsobjekt Beziehungen zwischen der Betriebswirtschaftslehre und den Verhaltens- und Sozialwissenschaften, die ein "Über-den-Zaun-Schauen"²⁾ erfordern. Diese Öffnung des betriebswirtschaftlichen Aussagensystems gegenüber Nachbardisziplinen hat zu einer gegenseitigen Bereicherung und Befruchtung geführt. "Das geschlossene System ist der Tod aller Wissenschaft."³⁾

Die Hereinnahme sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse hat dazu beigetragen, das überkommene Modell des "'homo oeconomicus' der klassischen Mikroökonomie in das Reich der Fabel"⁴⁾ zu entlassen und an seine Stelle realitätsnähere Konzeptionen zu setzen. Realitätsnähe ist eine *conditio sine qua non*, wenn die Betriebswirtschaftslehre ihrem Anspruch, eine angewandte Wissenschaft zu sein, gerecht werden will. Um realitätsadäquate Modelle muß sie bemüht sein,

1) Vgl. hierzu Kappler (1974), S. 182.

2) Vgl. Heinen (1972 c), S. 50.

3) König (1969), S. 32.

4) Heinen (1972 c), S. 45.

um mit ihren Aussagen tatsächlich "... den Mitgliedern betriebswirtschaftlicher Organisationen bei der Lösung ihrer Probleme Hilfestellung zu geben."¹⁾

Eines der vordringlichsten Probleme ökonomischer Organisationen ist es, sich an veränderte Lebensbedingungen anzupassen. Die technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen erfordern von den betroffenen Organisationen umfangreiche Wandlungsprozesse. Diese stellen die Führung der Organisation sowie die geführten Organisationsmitglieder vor erhebliche Probleme. Die vorwiegend angelsächsischer sozialwissenschaftlicher Literatur entstammende Konzeption des Planned Organizational Change hat sich dieser Problemlage angenommen.²⁾ Eine exemplarische Situation eines geplanten organisationalen Wandels ergibt sich für Betriebswirtschaften, die sich der informationstechnologischen Entwicklung anpassen wollen und daher ihr Informationssystem bzw. Teile davon, auf elektronische Datenverarbeitung (EDV) umstellen. EDV-Einführungen induzieren in der betriebswirtschaftlichen Praxis vielschichtige Probleme und fordern von der Betriebswirtschaftslehre Bemühungen zu deren Aufdeckung, Erklärung und Handhabung.

Organisationen sind beschreibbar als soziale bzw. sozio-technische Systeme.³⁾ Organisationale Wandlungsprozesse wie die Einführung von EDV in Betriebswirtschaften bringen Veränderungen der Systemstrukturen und -elemente mit sich und verursachen somit naturgemäß auch personale Schwierig-

1) Heinen (1974 a), S. 25.

2) Vgl. dazu aus dem deutschen Sprachraum insbes. Dienstbach (1972); Kirsch (1973 a); Kirsch, Meffert (1970), S. 48 ff; Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 691 ff.

3) Vgl. hierzu z. B. Heinen (1974), S. 31 ff; Kirsch (1971a), S. 27 ff; Ulrich (1968).

keiten. Es überrascht allerdings, daß sich die betriebswirtschaftliche Forschung auf dem Gebiet der EDV bisher nahezu ausschließlich informationstechnischen und -technologischen "Sachproblemen" zugewandt hat. Die weitgehende Vernachlässigung der soziologischen, sozial-psychologischen und psychologischen Implikationen in der die Diskussion um computerunterstützte Informationssysteme dokumentierenden Literatur haben Kirsch dazu veranlaßt, von der Gefahr eines Taylorismus zu sprechen.¹⁾ Auch das Management der betroffenen Betriebswirtschaften ist häufig phantasieelos, wenn es darum geht, die unvermeidlich auftretenden Anpassungswiderstände der betroffenen Organisationsmitglieder zu bewältigen.²⁾ Das bestehende Mißverhältnis einer unübersehbaren Fülle EDV-technologischer Literatur gegenüber nur sehr wenigen personalorientierten Forschungsarbeiten bedeutet für eine sozialwissenschaftlich geöffnete und angewandte Betriebswirtschaftslehre eine doppelte Herausforderung: Zum einen muß ihr daran gelegen sein, der zentralen Stellung des Menschen auch bei der Konzipierung und Implementierung von EDV-Informationssystemen Rechnung zu tragen, und zweitens ist es ihre Aufgabe, theoretische Ansätze für diese Vorgänge bereitzustellen, die eine möglichst hohe Realitätsadäquanz versprechen.

Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, Denkanstöße in dieser Richtung zu vermitteln. Sie versucht theoretisch wie praktisch am Problemkreis des organisationalen Wandels einer EDV-Implementierung Interessierten eine Art Manual zu sein, in dem ein gewisser Überblick über (vorwiegend attitudentheoretisch fundierte) Möglichkeiten zur Ana-

1) Vgl. Kirsch (1973 b), S. 338 ff; ders. (1974), S. 182 f.

2) Vgl. derselbe (1974), S. 179.

lyse, Erfassung und Handhabung von Anpassungswiderständen sowie deren sozial-psychologischen Hintergründe gegeben wird. Die Arbeit beschränkt sich nicht nur auf die Diskussion gegebener theoretischer Ansätze, sondern gibt auch anwendungsorientierte instrumentelle Anregungen.

Sie geht dabei in vier Schritten vor. Der erste soll eine Analyse der Anpassungswiderstände beinhalten. Als theoretischer Bezugsrahmen bietet sich die Konzeption des Planned Organizational Change an, da diese den Betrachtungsschwerpunkt auf die personalen Probleme legt und die Lösung der technologischen Fragen weitgehend voraussetzt. Diese Konzeption dient sowohl dazu, die Anpassungswiderstände als die hauptsächlichen Problemursachen zu charakterisieren, als auch dazu, ein terminologisches Instrumentarium aufzubauen, das zur Behandlung von "major changes", wie der EDV-Einführung, besonders geeignet erscheint. Entsprechend der Forderung nach einem möglichst realitätsadäquaten Verhaltensmodell des Menschen werden daraufhin die Anpassungswiderstände mit dem sozial-psychologischen Konzept der Attitüdentheorie konfrontiert. Die Attitüdentheorie ist ein seit langem bewährtes und in den Verhaltenswissenschaften häufig verwendetes Konstrukt, dessen empirische und forschungspraktische Relevanz sich in einer Vielzahl von Veröffentlichungen niedergeschlagen hat. Dieser "Reifegrad" der Attitüdentheorie läßt auf eine hinlängliche Realitätsadäquanz ihrer Aussagen schließen. Die Tatsache, daß die Gründe der Anpassungswiderstände in negativen Einstellungen¹⁾ gegenüber der EDV-Einführung gesehen werden können, ermöglicht eine sozialwissenschaftliche Erklärung der Anpassungs- und Widerstandsphänomene. Diese Aufklärung fördert das Verständnis solcher Vorgänge und überführt sie damit aus ihrer

1) Die Begriffe "Attitüde" und "Einstellung" werden in dieser Arbeit synonym gebraucht.

Situation als "peinliche Pannen" in den Rang "natürlicher" Ereignisse, die sozial-psychologisch determinierte organisationale Wandlungsprozesse mit sich bringen. Damit beginnen sie, ihrer Erfassung und Handhabung zugänglich zu werden.

Der zweite Schritt soll eine doppelte Aufgabe erfüllen. Er soll erstens zeigen, auf welche Weise sich potentielle Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung ableiten lassen. Bei der Darstellung dieser Methoden wird eine Anzahl solcher Einstellungen deutlich. Die Attitüden gegenüber der Einführung von EDV in einer systematischen Übersicht wiederzugeben, ist die zweite Aufgabe dieses Schritts.

Die Kenntnis der relevanten Einstellungen ist Voraussetzung für das Verstehen des Verhaltens der vom organisationalen Wandel einer EDV-Implementierung Betroffenen. Sie ermöglicht darüber hinaus gewisse Prognosen über zukünftiges Verhalten und bildet schließlich eine Basis für eine Konzeption von Strategien zur Widerstandshandhabung.

Da allgemein formulierte Einstellungen von Organisationsmitgliedern gegenüber der EDV-Einführung für einen speziellen Anwendungsfall in der Praxis nur eine relativ geringe Aussagekraft besitzen, stellt ein dritter Schritt die grundlegenden Probleme und alternative Instrumentarien zur empirischen Einstellungserhebung dar. Die Instrumentarien werden auf ihre Eignung im Zusammenhang mit dem Wandlungsprozeß einer EDV-Einführung vergleichend überprüft.

Der vierte Schritt orientiert sich an dem Ziel, sozial-psychologisch fundiertes Verständnis und anwendungsorientiertes Wissen zur Handhabung solcher Einstellungen gegenüber der Implementierung von EDV zu schaffen, die deren sinnvolle Realisierung behindern. Indem hierzu Theorien

des Attitüdenwandels behandelt werden, bietet sich nicht nur die Möglichkeit, methodische Anregungen zur Attitüdenstrukturierung zu generieren, sondern auch die in der Praxis bereits gebräuchlichen Vorgehensweisen attitüden-theoretisch zu durchleuchten. Die Diskussion dieser Vorgehensweisen impliziert eine Zusammenstellung möglicher Heuristiken zur Handhabung von Anpassungswiderständen bzw. der sie verursachenden Einstellungen.

Auf einen kurzen Nenner gebracht, soll die Arbeit - soweit es ihr Charakter als Denkanstoß erlaubt - zwei Zwecken dienen: Zum einen Verständnis schaffen für die Existenz und den Charakter von Anpassungswiderständen bei der Einführung von EDV; zum andern methodenorientiertes Wissen zur Erfassung und Handhabung der Attitüden, die als Ursache von Widerstandsverhalten identifiziert wurden, vermitteln. Dabei durchdringt die Funktion, Verständnis für sozial-psychologische Strukturen und Prozesse zu schaffen auch die Methodendarstellung und zwar ebenso, wie in praxi mit Hilfe der Methoden auch Einsichten und Verständnis in die personale Sphäre eines EDV-Einführungsprozesses gewonnen werden.

1. Die Betrachtung der Anpassungswiderstände im Rahmen des Planned Organizational Change als Attitüden

Die Einführung elektronischer Datenverarbeitung (EDV) in Unternehmen bringt zwangsläufig eine Fülle von Veränderungen mit sich. Betrachtet man nämlich die Unternehmung als eine Organisation und diese wiederum als eine besondere Form eines Systems¹⁾, so läßt sich grob skizzierend sagen, daß mit der Einführung der EDV ein neues Subsystem in Erscheinung tritt. Dieses Subsystem verdrängt alte Subsysteme, bzw. funktioniert sie oder ihre Elemente und Beziehungen um, knüpft neue Verbindungen zu bestehenden Subsystemen und verändert alte. Nachdem die EDV in erster Linie die Informierungs- und Informationsverarbeitungs-funktion einer Unternehmung betrifft, kann davon ausgegangen werden, daß, wegen der innigen Durchdringung aller anderen Funktionen durch die Informationsfunktion, die gesamte Unternehmung mit allen Subsystemen und Elementen - mehr oder weniger intensiv - durch die EDV-Einführung in Mitleidenschaft gezogen wird.²⁾

Als Hilfsmittel für derart ausgedehnte und komplexe Veränderungen in Organisationen versteht sich die Konzeption des "Planned Organizational Change". Sie will zur gedanklichen Durchdringung und praktischen Bewältigung diesbezüglicher Probleme beitragen. Einen besonderen Schwerpunkt legt diese Konzeption auf die Betrachtung und Handhabung der den geplanten Wandel hemmenden Anpassungswiderstände.

1) Vgl. Heinen (1974), S. 31 ff.

2) Vgl. dazu auch Dienstbach (1972), S. 51 und die dort angegebene Literatur.

Im folgenden 1. Kapitel sollen die für die Themenstellung relevanten Besonderheiten der Einführung einer EDV kurz aufgezeigt werden. Daraufhin werden die Grundzüge der Konzeption des Planned Organizational Change dargelegt und die EDV-Einführung als typischer organisationaler Wandel charakterisiert. In einem weiteren Schritt werden die Anpassungswiderstände, die einerseits im Mittelpunkt der Betrachtung der Planned Change-Konzeption stehen und andererseits ein entscheidendes, doch bisher weitgehend vernachlässigtes Problem der Praxis von EDV-Einführungen darstellen, ihrem Wesen und ihrer Ursache nach (sozialpsychologisch) analysiert.

1.1 Die Einführung der EDV und die Konzeption des Planned Organizational Change

1.11 Zum Begriff "Einführung der EDV"

Der Begriff der "Einführung der EDV" hat bis heute seinen Schlagwortcharakter bei großen Teilen der Angestelltenschaft behalten. Um Klarheit zu schaffen, wovon im weiteren die Rede ist, soll die EDV hier skizzenhaft vorgestellt werden. Das Aufzeigen der Hauptanwendungsgebiete soll Hinweise geben, in welchen betrieblichen Bereichen vor allem mit Veränderungen und so mit Widerständen zu rechnen ist. Zur Verdeutlichung des Einführungs-Prozesses soll kurz auf die Arten der Umstellung und auf den Zeitaspekt eingegangen werden.

Zur Thematik der EDV-Technik und Anwendungstechnologie existiert eine Flut von Literatur. Die für die vorliegende Arbeit wichtigen Kenntnisse der EDV-Technologie sind grundle-

gender Natur und werden als bekannt vorausgesetzt. Deshalb werden sich die folgenden Ausführungen auf das für die vorliegende Themenstellung Wesentliche beschränken. Das bedeutet, daß solche Charakteristika der EDV-Einführung Berücksichtigung finden sollen, die zum Verständnis der "Human-Probleme" des Implementierungsprozesses beitragen. Sie sollen die spezifischen Ursachen und das Wesen der durch die Veränderung des Informationssystems zu erwartenden Anpassungswiderstände verdeutlichen helfen.

1.111 Besondere Eigenschaften der EDV

Vorweg scheint es nötig klarzulegen, was unter der Abkürzung EDV in dieser Arbeit verstanden sein will. In der Umgangssprache wird die "EDV" häufig mit den technologischen Anlagen und Gerätschaften, die der elektronischen Datenverarbeitung dienen, gleichgesetzt. Hier aber soll unter elektronischer Datenverarbeitung (EDV) eine spezielle Methode der Informationsverarbeitung, also der Datenerfassung, Transformation, Verknüpfung, Speicherung und Wiedergabe von Informationen verstanden werden¹⁾, wobei maschinelle Anlagen den weitaus überwiegenden Teil dieser Datenverarbeitungstätigkeiten übernehmen. Die maschinellen Anlagen zeichnen sich durch die Verwendung elektronischer Bauteile wie Transistoren, gedruckter Schaltungen, Monolithen etc. aus. Diese Methode der Datenverarbeitung konstituiert ein Mensch-Maschine-Informationssystem mit den Dialogmustern Mensch-Mensch, Mensch-Maschine und Maschine-Maschine.²⁾

Aufgrund der Ubiquität von Informationen und Aktivitäten zu ihrer Verarbeitung in Betriebswirtschaften durchdringt das

1) Vgl. dazu Haberlandt (1970a), S. 44.

2) Vgl. z. B. Riesenkampff (1969), S. 180 ff.

organisatorische Informationssysteme sämtliche anderen betrieblichen Subsysteme. Die Einführung der EDV erfaßt jedoch nie das gesamte Informationssystem, sondern lediglich mehr oder weniger abgegrenzte Teilbereiche. Die "computerisierten" Teile des Informationssystems, beispielsweise die Produktionssteuerung oder die Lagerbuchhaltung, stehen teilweise untereinander in unmittelbarer Verbindung; sie haben jedoch grundsätzlich alle Beziehungen zu nicht von der EDV erfaßten Teilen des Informationssystems und beeinflussen somit auf indirekte Weise die gesamte Organisation.

Die Entwicklung der EDV ist, im Vergleich zu den Mechanisierungs- und Automatisierungserfahrungen auf dem Sektor der industriellen Produktion, recht jung. Noch bis zur Jahrhundertwende etwa hielt man allgemein die Verwendung von Maschinen zur Informationsverarbeitung und zur Übernahme von Denkvorgängen für ausgeschlossen. Ein bahnbrechendes Ereignis war die Konstruktion einer Lochkartenmaschine für die amerikanische Volkszählung 1890 durch Hollerith. Die erste programmgesteuerte Datenverarbeitungsanlage der Welt stellte Zuse 1941 her.¹⁾ Erst Ende der Fünfziger Jahre begannen die EDV-Anlagen in Unternehmen vorzudringen. Doch die damaligen Anlagen sind mit den heute gebräuchlichen kaum noch vergleichbar. Die Verarbeitungsgeschwindigkeiten, die Technik der Verarbeitung und die Möglichkeiten ihrer Anwendung haben sich erheblich verändert.²⁾ Dieser kurze historische Abriss sollte illustrieren, daß trotz der erstaunlichen technischen Perfektion und der bereits vergleichsweise starken Verbreitung des Computers

1) Vgl. Zuse (1970).

2) Eine Anlage von Zuse (Z 3) vermochte 30 - 50 Operationen in der Minute auszuführen. Heutige Rechner bewältigen bis zu 10⁸ Operationen pro Sekunde.

die EDV als sehr junge und noch voll in der Entwicklung begriffene Informationsverarbeitungsmethode anzusehen ist. Dieser Umstand begründet einen Mangel an Erfahrung mit der Konfrontation mit der EDV bei vielen Arbeitnehmern. Es existiert kaum betriebliche Tradition im Rollenverhältnis Mensch-Maschine auf den Informationsverarbeitungs-Sektor. Gerade Angestellte, die bislang von umwälzenden Innovationen völlig verschont blieben, erfahren jetzt hektische und umfassende Veränderungen. Hieraus erklärt sich wohl ein bedeutsamer Teil der Anpassungswiderstände gegen EDV-Einführung, deren Ursachen z. B. als Unsicherheit und Unerfahrenheit sowie als althergebrachte Ansichten über "Büroarbeit" identifiziert werden können.

Der Dialog zwischen Mensch und EDV-Anlage steht unter der Belastung, daß die Sprache der Anlage von der des Menschen erheblich abweicht. Darüber hinaus unterscheiden sich die Strukturen der Informationsverarbeitung der beiden Elemente weitgehend voneinander. Die menschliche Sprache weist hohe Redundanzen auf, ist auch bei Modifizierungen, wie Satzbauveränderung, Einschlebung von Füllwörtern, Aussprache-Variationen etc. noch verständlich und erlaubt schließlich die Erfassung komplexer Tatbestände. Im Gegensatz hierzu wird die Redundanz bei EDV-Anlagen auf ein Mindestmaß reduziert, was unter anderem zur Konsequenz hat, daß beispielsweise bereits geringfügige Eingabefehler (etwa das Weglassen eines Bindestrichs) zum "Nichtverstehen" der Eingabeinformation führen. Eher noch stärker eingeschränkt als die Redundanz ist die Modifizierbarkeit der für die EDV-hardware noch verständlichen Sprache. Sämtliche Zeichen, Worte und Sätze, beispielsweise Lochungen, Befehle, Kundenadressen etc. müssen in einer extrem normierten Form der EDV dargeboten werden. Die gesamte Mensch-Anlagen-Kommunikation vollzieht sich in genau vorgegebenen restriktiven, durch die Anlage bestimmten Mustern. Abweichungen, Variationen, wie sie im gewohnten Umgang unter Menschen normal sind, läßt die EDV nicht zu.

Die Erfassung von Komplexität geschieht bei der EDV-Anlage ebenso auf eine von der Vorgehensweise des Menschen stark unterschiedliche Art. Die Komplexität, die sie handhaben kann, muß auf vollkommen wohlstrukturierten und wohldefinierten Einzelproblemen aufgebaut sein.¹⁾ Ihre Überlegenheit beruht darin, daß sie eine im Vergleich zum Menschen sehr viel größere Zahl von Einzelproblemen unvorstellbar schneller und (nahezu) fehlerfrei zu bewältigen vermag. Probleme, die nicht die Merkmale der Wohldefiniertheit und Wohlstrukturiertheit aufweisen, bleiben für den Computer unlösbar.

Die Anlage kann nur diejenigen Operationen vornehmen, die ihr vom Menschen per Befehl bzw. per Befehlskette (Programm) entsprechend ihrer Konstruktion (z. B. ihres Befehlsvorrats) eingegeben wurden. Dies macht die Überbrückung der Kluft zwischen der menschlichen Informationsverarbeitung und der des Computers nötig. Hierzu wurden verschiedene Sprachen, die mehr oder weniger den Erfordernissen des Menschen bzw. der Maschine entgegenkommen, geschaffen. "Dadurch wird die Formulierung des Verwaltungsprozesses als komplexe probabilistische Systeme ermöglicht, die in einem (weniger; d. V.) komplexen deterministischen System, der EDVA dargestellt werden."²⁾ Dabei werden aber schlechtstrukturierten Problemen unter Umständen durch die Schließung offener Beschränkungen insofern Gewalt angetan, als die Lösungen der somit beschränkt definierten Probleme lediglich bedingte Teillösungen des ursprünglichen Problems zu liefern in der Lage sind. Die Problematik der jeweiligen Problemeinschränkung muß erkannt werden und bei der Interpretation der durch den Computer gelieferten Teillösungen entsprechende Berücksichtigung und Ergänzung durch

1) Im Grunde vermag der Computer lediglich binäre Zahlen zu addieren und zu vergleichen.

2) Wickenhäuser (1970), S. 124.

nicht-computerisierte Informationsverarbeitung erhalten.

Abbildung 1 ¹⁾ veranschaulicht die Kluft der Sprachebenen graphisch.

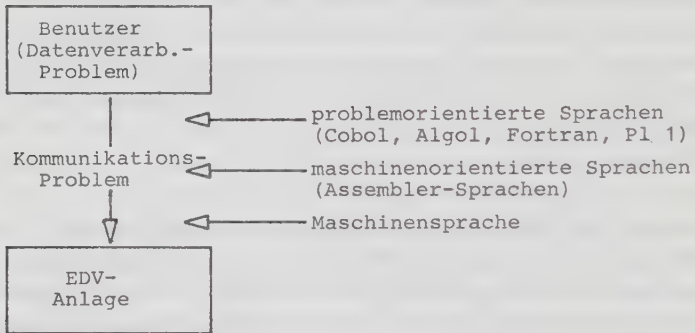


Abb. 1

Die Unterschiedlichkeit der Datenverarbeitungsstruktur von Mensch und Computer sollen auch einige Streiflichter auf EDV-Betriebsweisen unterstreichen. Die der menschlichen Kommunikation entsprechende Dialogart wäre als off-line zu charakterisieren, das heißt, sie erfolgt über einen Informationsträger (bei EDV-Anlagen z. B. Lochkarte, Magnetband, Klarbeleg). Daneben können hardware-Teile auch "on-line", das heißt unmittelbar, per Draht oder Funk Daten austauschen. Dies ist nötig, wenn Daten sofort bei Entstehung verarbeitet und wieder weitergeleitet werden müssen (real-time-processing)²⁾. Der Verarbeitungsweise beim Menschen entspräche eher dem "batch-processing" (stapelweise Verarbeitung) von Daten. Bei der Betriebsweise des "multi-processing" erfolgt die (de facto) gleichzeitige Bearbei-

1) Vgl. Müller, Pressmar (1972), S. 246; vgl. auch Goldberg (1970), S. 37 ff.

2) So beispielsweise bei der Verwendung zur Steuerung schnell reagierender Regelkreise oder im Dialogbetrieb etwa am Monitor.

tung verschiedener Datenverarbeitungs-Aufgaben.

Die Beschreibung der Methodik der Datenverarbeitung in Computern diene der Absicht aufzuzeigen, wie sehr sich die "normale", menschliche von der durch die Technik geschaffenen künstlichen Informationsverarbeitung unterscheidet. Diese im Gegensatz zur angestrebten Benutzeradäquanz immer noch existente schwerwiegende Benutzerdiskrepanz der EDV-Anlagen liefert einen offensichtlichen Grund für das Auftreten von Widerständen bei der Anpassung des EDV-Client-System. ¹⁾ Es wird deshalb nötig sein, neben der in dieser Arbeit im Vordergrund stehenden Anpassung des Menschen an die EDV-Technik, in Zukunft auch der umgekehrten Anpassung, nämlich der stärkeren Ausrichtung der EDV-Technik an die Gegebenheiten und Bedürfnisse der sie verwendenden Menschen, ein größeres Maß an Beachtung zu schenken.

Der Mensch ist als einziges Element des EDV-Systems kreativ am Datenverarbeitungsprozeß beteiligt, da die EDV-Anlage lediglich in der Lage ist, vom Menschen Gedachtes und maschinengerecht programmiertes nachzuvollziehen. Zwar liegen Versuche vor, die eine gewisse Lernfähigkeit von Computern nachweisen und damit Hinweise auf die Möglichkeit einer Computer-Kreativität geben, doch sind die hierbei erzielten Ergebnisse so kärglich geblieben, daß der diesbezügliche Enthusiasmus wieder gänzlich verebbt ist. ²⁾

Normalerweise besteht die EDV-Abteilung aus drei Unterabteilungen: der Programmierung, der oft auch die Organisa-

1) Vgl. zur Problematik der Benutzeradäquanz z. B. auch Kirsch (1974), S. 182 ff; Kirsch, Kieser (1974); Kieser, Kubicek (1974).

2) Vgl. dazu z. B. Turing (1950); Block, Ginsburg (1968); Wiener (1952), S. 173; Görke (1964); Armer (1962); vgl. auch die bei Kirsch (1974), S. 185, Fußnote 1) zitierten Autoren.

toren angehören, dem Anlagenraum, in dem die Operators an der hard-ware stehen und der Datenerfassung, der die Datentypistinnen angehören. Diese Aufgliederung der EDV-Abteilung ist ebenso wie ihre Eingliederung in die Unternehmenshierarchie umstritten.¹⁾

Jedenfalls ist mit der Beschaffung einer EDV-Anlage auch die Bildung einer oder mehrerer gänzlich neuartiger Abteilungen in der Unternehmensorganisation verbunden. Es halten bisher in Verwaltungen nicht bekannte Berufsbilder und Ausbildungsgänge Einzug. Die Auswirkung dieser Innovation wird dadurch verstärkt, daß diese neue EDV-Abteilung mit ihren bislang in der Organisation nicht existierenden Stellen funktionsbedingt einen zentralen Platz unter den bestehenden Funktionen und Abteilungen einnimmt. Die Veränderung ist so für alle sichtbar und bringt für nahezu alle, je nach Anwendungsbreite der EDV, mehr oder weniger spürbare Auswirkungen mit sich.

Die bisherigen Ausführungen über die EDV sollten zeigen, was an Neuem durch die Einführung auf die Organisation und deren Mitglieder zukommt; im folgenden soll dargestellt werden - ebenso nur überblicksweise - wo, das heißt in welchen Bereichen der Unternehmung die EDV vor allem Anwendung findet und wo demnach vornehmlich mit Veränderungen und damit auch mit Widerständen zu rechnen ist.

1.112 Hauptanwendungsbereiche der EDV

In den frühen Jahren der Computeranwendung wurden fast ausschließlich Routinearbeiten, die in sehr großen Mengen anfallen, der EDV übertragen.²⁾ Typische Beispiele solcher

1) Vgl. Studienkreis Meller (1967); Bull-General Electric (1968), S. 11 f; Zwicker (1967).

2) Vgl. Glaser (1972), S. 123.

Anwendungen sind Führen von Statistiken, Auflistungen, Erfassen von Lagerbewegungen, das Führen des Hauptbuchs und Journals etc. Auch heute liegt der Schwerpunkt der EDV-Anwendung - zumindest bei mengenmäßiger Betrachtung - noch auf dem Gebiet der vergangenheitsbezogenen Massendaten-Verarbeitung.¹⁾

Zur Zeit zeichnen sich zwei Tendenzen in der Entwicklung der Datenverarbeitung ab. Zum einen wird die Massenverarbeitung perfektioniert. Zum anderen ist ein Bemühen erkennbar, auch nicht völlig wohl-strukturierte Probleme mit Hilfe des Computers zu handhaben. Ist der Strukturierungsgrad des Problems schlecht, so kann die EDV dazu dienen, Teilprobleme zu lösen und die Entscheidung durch das Aufbereiten relevanter Daten vorzustrukturieren und zu erleichtern.²⁾ Eine entsprechende Aufgabe fällt der modernen EDV-Anwendung etwa bei der betrieblichen Planung zu.

Nicht nur Forscher an den Hochschulen, sondern in herausragendem Maße auch die Herstellerfirmen, sind damit befaßt, EDV-software für sämtliche Funktionsbereiche von Betriebswirtschaften zu erstellen.

Im Beschaffungsbereich³⁾ stehen Programme für die Übernahme von Bestellmengen- und -zeitpunktrechnung zur Verfügung sowie solche zur Lagerbestandsführung. Auch auf dem Gebiet der Investitionsentscheidungen⁴⁾ existieren Entscheidungshilfen seitens der EDV, die die quantifizierten Parameter zu verarbeiten in der Lage sind. Eine starke Zuwendung der software-Entwickler erfuhrt der Funktionsbereich der Produktion.⁵⁾

1) Vgl. Grochla (1971a); Herbold (1971).

2) Vgl. Klahr, Leavitt (1967), S. 107 ff.

3) Vgl. z. B. Matt (1968); Zeigermann (1970).

4) Vgl. z. B. Mirani, Schmidt (1968).

5) Vgl. z. B. Fäßler, Reichwald (1974).

Im Absatzbereich¹⁾ lassen sich zwei Hauptrichtungen der EDV-Anwendung unterscheiden. Zum einen die Erarbeitung und Bereitstellung von Prognosedaten über die künftigen art- und mengenmäßigen Absatz Erwartungen, zum anderen geht es um Ex-Post-Daten wie Kundenkartei, Fakturierungen, Lieferscheine etc.

Innerhalb der Personalwirtschaft²⁾ werden nach Einführung der EDV primär die Personalverwaltung sowie die Lohn- und Gehaltsabrechnung computerisiert. Aber auch für die Personalplanung gibt es EDV-Anwendungsmöglichkeiten. Entsprechendes gilt im Funktionsbereich der Finanzierung, wo in erster Linie die Finanzverwaltung und erst bei einem fortgeschrittenen Reifegrad des EDV-Einsatzes die Finanzplanung mit Hilfe des Computers bearbeitet wird.

Am weitesten entwickelt ist der EDV-Einsatz im betrieblichen Rechnungswesen, insbesondere in der Buchhaltung und der Statistik, aber auch in der Kostenrechnung, Betriebsabrechnung, in denen vorwiegend routinemäßige Datenverarbeitungen anfallen.

Eine Vielzahl der EDV-Anwendungsmöglichkeiten läßt sich nicht einfach einem betrieblichen Funktionsbereich zuordnen. So zum Beispiel die Kontenführung über Datenfernverarbeitung bei Banken oder das zentrale Platzreservierungssystem bei Fluggesellschaften und Bahn.

Ein wesentliches Merkmal der modernen und zukünftigen Anwendung ist die Tatsache, daß die traditionelle funktionale Unternehmungseinteilung durch die EDV durchbrochen und damit teilweise in Frage gestellt wird. Häufig sind Informa-

1) Vgl. z.B. Gahse (1971), o. J.

2) Vgl. z.B. Binder (1970).

tionsströme so angelegt, daß sie verschiedene betriebliche Teilbereiche kommunikativ verbinden. Vorgänge in einem Funktionsbereich der Unternehmung zeitigen grundsätzlich - mehr oder weniger deutlich erkennbare - Auswirkungen in allen anderen Unternehmensbereichen. Dieser Interdependenz betrieblicher Teileinheiten versucht die EDV-Anwendung gerecht zu werden, indem sie integrierte Informationssysteme anstrebt. Als utopisches Wunschziel gilt daher das voll integrierte Informationssystem der Unternehmung, das in der Lage ist, sämtliche betrieblichen Interdependenzen abzubilden.

Sind die Informations-Outputs solcher integrierten EDV-Systeme auf die Informationsbedürfnisse administrativer und insbesondere politischer betrieblicher Entscheidungsebenen, das heißt auf das Management abgestimmt, so werden sie als MIS (management informations system) bzw. IMIS (integrated management information system) bezeichnet.¹⁾ Obgleich "kein Mensch weiß, was ein Management Informationssystem eigentlich ist"²⁾, sind die Diskussionsbeiträge zum Problemkreis des MIS überaus zahlreich. Die Konstruktion eines "echten" bzw. totalen MIS ist jedoch von vornherein zum Scheitern verurteilt. Ein solches "echtes" MIS müßte nämlich in der Lage sein, alle relevanten Informationen zum Fällen der Management-Entscheidungen zu liefern. Eine generelle Definition des Relevanzkriteriums ist jedoch nicht möglich; was im einzelnen relevant ist, hängt von der weitgehend individuell unterschiedlichen Definition der Entscheidungssituation ab. Es kann nicht angenommen werden, daß das Management und die EDV-Spezialisten für alle denkbaren Entscheidungssituationen gleiche kognitive Modelle besitzen, noch daß überhaupt für alle zukünftigen Entscheidungssituationen entsprechende Modelle bereitstehen und auch nicht, daß

1) Zu MIS vgl. z.B. Haberlandt (1971), S. 102 ff; Chorafas (1972); Dworatschek (1971), S. 69 ff; Hershman (1972).

2) Owen, zit. nach Hershman (1972), S. 225.

das Management in der Lage wäre, seinen "relevanten" Informationsbedarf hinreichend den EDV-Spezialisten zu nennen.¹⁾

Obgleich also nicht zu erwarten ist, daß Menschen in Zukunft bei der Führung von Unternehmungen in einer "vollautomatischen Fabrik" völlig überflüssig würden, ist doch festzustellen, daß die Computer-hard-ware und -soft-ware in nahezu alle Funktionen von Unternehmungen vordringt und dort Veränderungen unterschiedlicher Intensität bewirkt. Mit diesen Ausführungen sollte der umfassende Charakter der Umstellung des betrieblichen Informationssystems auf EDV aufgezeigt werden. Denn dies trägt dazu bei, das verbreitete Auftreten von personalen Widerständen zu verstehen und die Wichtigkeit ihrer Handhabung zu erkennen.

Die Problematik des Themas gewinnt zudem einen volkswirtschaftlich bedeutsamen Aspekt, wenn man bedenkt, daß bislang bereits 11.436 EDV-Anlagen in der Bundesrepublik Deutschland installiert sind und auch in Zukunft mit erheblichen, wenn wohl auch nicht mehr so exorbitanten Zuwachsraten sowie mit Neueinführungen aufgrund von technischem Fortschritt und Ausdehnung der Anwendungsbereiche zu rechnen ist.²⁾

1.113 Arten der EDV-Einführung

Unter den Begriff "EDV-Einführung" fallen einmal sämtliche Fälle, in denen eine Organisation erstmalig ein EDV-System

1) Vgl. dazu auch Ackhoff (1967), S. 3 ff; eine Zusammenstellung von Charakteristika realisierbarer MIS aus der Sicht des gegenwärtigen Forschungsstandes findet sich bei Kirsch, Kieser (1974), S. 384 ff; vgl. auch die dort zit. Literatur, sowie Szyperski (1973).

2) Laut Diebold-Statistik, vgl. Online 11/1974, S. 685; Stand vom 1. Juli 1974. Die Wachstumsrate der Computerinstallationen ist auf 5,8% zurückgegangen. Vgl. auch

in seine Struktur eingliedert. Die vorliegende Arbeit beschränkt ihr Augenmerk auf die Organisationsart Betriebswirtschaft und klammert reine Prozeßsteuerungssysteme, die sich allein auf die Fertigung beziehen, weitgehend aus.¹⁾ Obgleich der Computer bereits eine erstaunliche Verbreitung gefunden hat, kommen derartige Neueinführungen durchaus noch häufig vor. Hierfür lassen sich verschiedene Gründe anführen: konservative, vorsichtige Geschäftsleitungen entschließen sich erst jetzt, nachdem die EDV den "Kinderkrankheiten" entwachsen ist, zur Einführung. In manchen Branchen und Unternehmensbereichen wird eine Einführung aber auch in jüngster Zeit erst möglich bzw. sinnvoll, nachdem die hard- und software-Entwicklung auch deren komplizierte Datenverarbeitungsvorgänge zu computerisieren vermag. Beispiele hierfür sind Realtime- und Datenfernverarbeitung. Die Entwicklung kleinerer Computer der mittleren Datentechnik²⁾ mit niedriger Monatsmiete (bzw. Kaufpreis)³⁾ machen es auch für eine zunehmende Zahl von Mittel- und Kleinbetrieben attraktiv, EDV einzuführen.

Neben der genannten Ersteinführung soll auch der Fall im Begriff "EDV-Einführung" enthalten sein, bei dem ein bereits existierendes EDV-System durch ein neues, in der Wahrnehmung der Betroffenen bedeutend umfassenderes und komplexeres ersetzt oder ergänzt wird.

Auch der Übergang zu einer höheren Integrationsstufe der EDV-Anwendung oder der Einbezug eines weiteren Betriebsbe-

2) Forts.: Online 7/8 1974, S. 480.

- 1) Es darf jedoch angenommen werden, daß die zu untersuchenden Anpassungswiderstände in den nicht in Betracht gezogenen Bereichen in ganz ähnlicher Weise auftreten.
- 2) Vgl. hierzu z.B. Büttner (1974).
- 3) EDV-hard-ware wird hauptsächlich über Leasingverträge vermietet; teilweise können Anlagen, besonders kleinere, gekauft werden.

reichs kann als "Einführung" verstanden werden, obgleich dabei die hard-ware nicht bzw. nur unwesentlich vergrößert wird.

Häufig macht die betriebliche Datenverarbeitung eine Entwicklung mit, die dem Wachstum des Unternehmens und der technologischen Entwicklung entspricht: Ein Buchungsautomat weicht einem Lochkartengerät, dieses macht einem Kleincomputer Platz, der nur einfache Massendatenverarbeitung übernimmt; schließlich wird eine große Anlage angeschafft, und auch komplexere Arbeiten werden der EDV übertragen. Es findet gewissermaßen eine "Evolution in Sprüngen" statt.

Je kleiner diese "Sprünge" sind, desto geringer werden die Probleme und Anpassungsschwierigkeiten sein, desto besser ist die Voraussehbarkeit der Konsequenzen und desto geringer erscheint das Risiko für die Betroffenen. Diese Argumente führen zur Change-Methode des Inkrementalismus.¹⁾ Nachteilig empfunden wird die Tatsache, daß es häufig zu Wechseln kommt, die Verhaltenssicherheit also oft gefährdet ist, und daß das Ergebnis vieler kleinerer Veränderungen oftmals nur Stückwerk bleibt und damit dem erreichten System die konsistente, global orientierte Konzeption fehlt. Das entgegengesetzte Extrem wäre eine Totaleinführung.²⁾ Bei dieser Methode wird das Informationssystem der Betriebswirtschaft im Zuge eines einzigen Wandlungsprozesses derart umgestaltet, daß es unmittelbar der Zielkonzeption entspricht. Der in der Praxis am häufigsten anzutreffende Fall ist der der Partialeinführung; in ihr ist ein Kompromiß zwischen Inkrementalismus und Totaleinführung zu sehen. Ein reiner Inkrementalismus ist häufig schon wegen der hard-ware-Konstruk-

1) Vgl. Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 442 ff. und Kirsch (1970), S. 89 ff.

2) Vgl. dazu z.B. Futh (1971), S. 147.

tion nicht möglich, die nicht in beliebig klein abgestuften Elementen verändert werden kann.

Um von einer EDV-Einführung im hier verstandenen Sinne sprechen zu können, muß es sich um einen sogenannten "major change"¹⁾ handeln. Die Umstellung muß also von den vom Wandel Betroffenen als schwerwiegend empfunden werden. Dieses Abgrenzungskriterium ist natürlich fließend und für subjektive Interpretation offen. Das gerade aber ist nötig, um etwa der Tatsache Rechnung zu tragen, daß für einen Kleinbetrieb die Integration einer EDV-Anlage mit einer Monatsmiete von 5.000,-- DM ähnliche Prozesse auslöst wie bei einem Großbetrieb der Aufbau eines umfassenden EDV-Zentrums, während die Anmietung eines Zusatzgerätes mit einer Monatsmiete von 5.000,-- DM für den Großbetrieb unter Umständen noch keinen "major change" und damit keine "EDV-Einführung" bedeutet. Im Extremfall kann es sogar sein, daß die hardware gar keine Veränderungen erfährt, sondern der Change sich lediglich auf die Verarbeitungs-Methode bezieht. Gemeint ist beispielsweise der Übergang zu einer hohen Ingetragionsstufe oder der Einbezug eines weiteren Betriebsbereichs.

1.114 Der zeitliche Aspekt der EDV-Einführung

Da sich mit der Einführung der EDV eine der tragenden Strukturen der Organisation Unternehmung, nämlich dessen Informationssystem verändert, erscheint es verständlich, daß die Einführung als ein längerfristiger Prozeß angesehen werden muß.

Der Beginn des Einführungsprozesses ist definitorisch eindeutig kaum sinnvoll festlegbar und bei empirischen Unter-

1) Vgl. hierzu Dienstbach (1972), S. 58.

suchungen schwer eruierbar. Als Arbeitsdefinition ließe sich festhalten, daß vom Beginn des Einführungsprozesses dann gesprochen werden kann, wenn bei einem oder mehreren Organisationsmitgliedern Gedanken und Aktivitäten zu Tage treten, die später zu einer EDV-System-Bildung führen. Der tatsächliche Grund und der Zeitpunkt dieser "Initialzündung" bleibt häufig nicht im Gedächtnis der Betroffenen. Als beendet kann der Einführungsprozeß betrachtet werden, "wenn sämtliche Organisationsteilnehmer die durch das neu entwickelte und eingeführte offizielle Informationssystem geschaffene Veränderungen internalisiert haben."¹⁾

Zwischen diesen beiden zeitlichen Endpunkten lassen sich - je nach Problemdefinition und angestrebtem Grad der Detailliertheit - verschiedene Phasen unterscheiden.²⁾ Obgleich organisationale Entscheidungsprozesse generell anders verlaufen als individuelle - insbesondere auch deshalb, weil Phasen zum Teil parallel zueinander und/oder zyklisch verlaufen - und trotzdem die Realitätsnähe solcher Phasengliederungen umstritten ist³⁾, können die Phasen des Entscheidungsprozesses nach Heinen⁴⁾ dennoch als gewisser Anhaltspunkt zur zeitlichen⁵⁾ Unterteilung des Einführungsprozesses dienen.

In der ersten Phase⁶⁾, der Anregungsphase, definieren dafür

1) Zettl (1969), S. 114

2) Vgl. dazu z.B. Dearden (1971), S. 592 ff; Futh (1971), S. 10; Futh, Katzsich (1970), S. 86; Fürstenberg (1972), S. 92 f; Lipitt, Watson, Westley (1958), S. 122 f; Mann, Neff (1964), S. 64 ff; Parsini, Wächter (1971), S. 21 ff; Weigand, Witte (1972), S. 121 f und S. 131 ff.

3) Vgl. Kirsch (1970), S. 72 ff und (1971a), S. 59 f; Witte (1968), S. 625 ff.

4) Vgl. Heinen (1971), S. 19 ff und S. 21.

5) Der temporäre Aspekt ist teilweise auch funktional interpretierbar.

6) Vgl. zum sog. "Initialprozeß" Schulz (1973).

zuständige Organisationsmitglieder das Problem und zwar in der Weise, daß die Einführung eines EDV-Systems bereits Problembestandteil und nicht nur mögliche Alternative ist. Der Anstoß hierzu kann von innerhalb oder außerhalb der Organisation kommen.

Der Übergang zur Suchphase ist ein mehr intensitätsmäßiger Schritt. Die Beschäftigung mit dem Problem der Integration einer EDV-Anlage nimmt konkrete Formen an. Zumeist befaßt sich eine formale Gruppe, zum Beispiel ein Projektteam oder die Organisations-Abteilung damit. Sie werden in der Regel von Fachkräften der Herstellerfirmen oder Unternehmensberatern unterstützt. Ihre erste Aufgabe ist die sogenannte Istaufnahme.¹⁾ Hierauf aufbauend werden Sollkonzeptionen gesucht, das heißt, EDV-Informationssysteme, von denen aufgrund extrapolierter Erfahrung angenommen wird, daß sie die an sie gestellten Anforderungen in möglichst befriedigender Weise erfüllen.

Die dazu autorisierten Organisationsmitglieder prüfen die vorgeschlagenen Grobkonzeptionen und sanktionieren diejenige, die ihnen am günstigsten erscheint bzw. fordern Änderungen. Es handelt sich hier nicht um einen einseitigen Akt, sondern um einen Diskurs, bei dem der bzw. die EDV-System-Designer ihre Vorschläge den Entscheidungsbevollmächtigten "verkaufen" wollen. Entsprechende Behandlung erfahren auch die folgenden Schritte. Man könnte von zyklischen Optimierungsphasen sprechen. Es wird sichtbar, wie sich die einzelnen Aktivitäten der Phasen in der Realität durchdringen.²⁾

Nach der Installation der EDV-Anlagen und dem erfolgreichen Abschluß der Programm-Testläufe werden die Datenverarbei-

1) Vgl. hierzu: Studienkreis Dr. Pärli (1972).

2) Vgl. z.B. Witte (1968).

tungsgebiete (in der Regel sukzessive) auf die EDV übernommen. Diese Tätigkeiten stellen nur einen Teil der Durchführungsphase dar, denn eine Reihe verbundener Maßnahmen wurde bereits bzw. wird parallel durchgeführt.

Es versteht sich von selbst, daß während des gesamten Einführungsprozesses Kontrollinformationen gesammelt und ausgewertet werden, doch sind die entscheidenden Zeitbereiche für die Kontrolle die Testläufe und die Übernahme der Datengebiete auf die EDV. Hier zeigt sich, ob sich die Erwartungen, die die Unternehmensleitung in die EDV gesetzt hat, realisieren. Die Gründe für eine Enttäuschung zu eruieren scheint allerdings äußerst kompliziert, da in der Regel nur die Erscheinungsformen des Nichtfunktionierens, nicht aber die Kausalbedingungen äußerlich sichtbar werden. Entsprechend komplex ist eine einigermaßen objektive Messung der Effizienz des neuen Systems, da es einerseits an operationalen und generellen Effizienzkriterien mangelt¹⁾ und andererseits Erfolge wie Mißerfolge häufig aufgrund psychologischer Mechanismen entsprechend der eigenen Einstellung zur EDV-Einführung uminterpretiert werden: So wird ein für die Einführung Verantwortlicher geneigt sein, auch geringfügige Erfolge groß herauszustellen und Fehlschläge zu übersehen, ganz im Gegensatz zu denjenigen, die "schon immer gegen die EDV" waren.

Grün, Hamel, Witte haben den Zeitbedarf von 233 EDV-Einführungsprozessen untersucht²⁾ und eine extrem starke Streuung ermittelt. Die Spanne reicht von "4 Tagen bis nahezu 7 Jahren".³⁾ Generalisierend läßt sich als Einführungsdaur

1) Vgl. dazu Gzuck (1975).

2) Vgl. Grün, Hamel, Witte (1972), S. 131 ff. Zur Beachtung: die dort gewählte zeitliche Extension des Einführungsbegriffs unterscheidet sich teilweise von der hier verwendeten.

3) Ebenda, S. 132.

er ein Zeitraum von 2 - 3 Jahren¹⁾ angeben. Diese Zeit schwankt mit dem Vorhandensein von Widerständen jeglicher Provenienz und dem Erfolg ihres Abbaus.

1.12 Der Planned Organizational Change einer EDV-Einführung

Die obigen Ausführungen über die Einführung von EDV lassen erkennen, daß mit der Umstellung des betrieblichen Informationssystems umfassende Veränderungen von Strukturen und Funktionen innerhalb der Organisation vor sich gehen. Für die theoretische Durchdringung und praktische Handhabung weitreichender organisationaler Wandlungsprozesse bietet sich die Konzeption des Planned Organizational Change an. Um ein brauchbares Begriffsinstrumentarium und einen konzeptionellen Rahmen zur Problemdiskussion zu erhalten, sei in einem ersten Schritt eine explanatorisch-konstatierende theoretische Basis der Konzeption des Planned Organizational Change gelegt. In einem zweiten Schritt wird der somit gewonnene relativ abstrakte Rahmen auf die reale Situation von EDV-Einführungen in der betrieblichen Praxis übertragen. Dabei treten, insbesondere bei der Darstellung der auf die Mitarbeiter zukommenden Veränderungen, bereits Ursachen für ablehnende Haltungen und Widerstandsverhalten gegenüber der EDV zutage. Die Beschreibung des Change system bei der EDV-Implementierung gibt Hinweise auf die reale personelle Zusammensetzung der Betroffenen und die Akteure zur Widerstandsüberwindung.

1) Vgl. z.B. auch Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 41; Scholz (1967), S. 23.

1.121 Zur Konzeption des Planned Organizational Change

Innerhalb der Theorie des "geplanten Wandels" gibt es verwirrend viele und auf den ersten Blick vielfältige Ansätze.¹⁾ Es lassen sich jedoch generalisierend einige grundlegende Aussagen machen.

Grundlagen der Konzeption des Planned Organizational Change

"Die Konzeption des Planned Organizational Change ist durch zwei Hauptmerkmale charakterisiert: Sie geht zum einen von einem relativ umfassenden Modell der Organisation aus, das technische und soziale Aspekte gleichermaßen erfaßt und damit die Einseitigkeit traditioneller Organisationstheorien überwindet. Zum anderen wird die geplante Organisationsanpassung stets im Rahmen eines spezifischen Anpassungssystems als temporäres Subsystem der Organisation untersucht."²⁾

Das Schwergewicht der Betrachtung liegt bei dieser Konzeption jedoch auf der Seite der Human-Probleme.³⁾ Zwar wäre der Einbezug der technologischen Problemschicht grundsätzlich möglich, doch die geistige Provenienz der meisten Autoren dieser Forschungsrichtung ist der Soziologie und Psychologie zuzuordnen und stark von der Human-Relations-Bewegung beeinflusst. "Insgesamt läßt sich sogar feststellen, daß in der Konzeption des Planned Organizational Chan-

1) Vgl. Kirsch (1973) und Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 438.

2) Heinen (1972), S. 10

3) Der Begriff "Human"-Probleme findet sich in der Literatur häufig als "soziale"-Probleme; gemeint sind die Probleme der Organisationsmitglieder als soziale, psychologische und sozial-psychologische Wesen.

ge die Lösung des Sachproblems weitgehend vorausgesetzt wird."¹⁾ Dieser Tatbestand korrespondiert mit der Problemlage der zu untersuchenden EDV-Einführung. Im Bereich der elektronischen Datentechnik wurden in den letzten Jahren große Fortschritte erzielt, erstaunlich ist auch der Zuwachs an Wissen über die technologische Anwendung der EDV. Stark vernachlässigt und entsprechend gering entwickelt sind jedoch die Forschungsergebnisse im Humanbereich der EDV-Probleme. Und das, obgleich Hersteller, Unternehmensberater und Anwender immer wieder die Wichtigkeit des Meisterns der Probleme im Humanbereich für den Erfolg der EDV-Einführung betonen.²⁾ Dieses Mißverhältnis spiegelt sich auch in der Anzahl der Veröffentlichungen zu den einzelnen Interessengebieten wieder.

Nicht alle Veränderungen innerhalb von Organisationen lassen sich als "Planned Organizational Change" charakterisieren. Zum ersten werden nur tiefgreifende Änderungen erfaßt.³⁾ Zum zweiten muß es sich um einen geplanten Wandel handeln. Das heißt, der Wandel muß willentlich, im voraus gesteuert und der Absicht nach kontrolliert vor sich gehen. Zufällige, unbewußte oder nach dem *laisse-faire*-Prinzip ablaufende Veränderungen haben in dieser Konzeption keinen Platz.⁴⁾

1) Dienstbach (1972), S. 104.

2) Der Verfasser konnte bei Gesprächen mit einer Reihe von Vertretern von EDV-Hersteller-Firmen (z.B. Siemens, IBM, Honeywell-Bull, Unternehmensberatern und Anwendern diese Feststellung machen. Vgl. dazu auch Dienstbach (1972), S. 20; Futh (1971), S. 151; Haberlandt (1971), S. 102; Herbold (1971), S. 211

3) Vgl. Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 437; Jones (1969), S. 69; March, Simon (1966), S. 175; Kirsch (1973), S. 340 ff.

4) Vgl. die Übersicht verschiedener Change-Kategorien und deren definitorische Abgrenzung bei Bennis (1966), S. 82 ff.

"Im Rahmen des Planned Organizational Change bedeutet 'Organisieren' die Planung und Durchsetzung des Wandels eines sozio-technischen Systems ...".¹⁾ Die Konzeption des Planned Organizational Change steht auf systemtheoretischen Boden. Dabei genügt es, die Systemtheorie vorwiegend als sprachliches Instrument zu benutzen. Als solches kann sie gute Dienste leisten, um prägnantere und detailliertere, ohne diese sprachliche Hilfe so nicht zu erreichende Aussagen zu erhalten.

Es erscheint nicht notwendig, die Systemtheorie als selbstständige wissenschaftliche Disziplin²⁾ mit ihren komplizierten und oft mehr verwirrenden Korrespondenzregeln zu bemühen.³⁾

Die Tatsache, daß an einen Menschen immer eine Reihe von Rollenerwartungen herangetragen werden, da er einer Anzahl von Systemen zugerechnet werden kann, hat Allport zur Konzeption der Partialinklusion geführt.⁴⁾ Ein und dasselbe Organisationsmitglied gehört danach mit seinen unterschiedlichen Funktionen bzw. Verhaltensrollen verschiedenen funktionalen Systemen an.

Im Planned Organizational Change erfolgt die Bildung von Subsystemen vornehmlich nach funktionalen Gesichtspunkten. Das Prinzip der Partialinklusion erlaubt die Bildung eines Systems, das die Wandlungsprozesse in sich aufnimmt und sich auf alle irgendwie an der Change-Funktion Beteiligten erstreckt. Auf diese Weise gelangt die Konzeption des Plan-

1) Dienstbach (1972), S. 127.

2) Vgl. z.B. Wilson, Wilson (1965).

3) Vgl. dazu auch Picot (1974).

4) Vgl. Allport (1933), zit. nach Dienstbach (1972), S. 36; siehe dort auch S. 37.

ned Organizational Change zu dem abstrakten Gedankengebilde des Anpassungssystems¹⁾, das jegliches, auf einen bestimmten Wandel (Change) bezogenes Verhalten beinhaltet. Seine Grenzen sind fließend, seine Existenz temporär und konstitutiv vom Anpassungsprozeß abhängig.

Die Elemente des Anpassungssystems

In diesem Anpassungssystem zeichnen sich zumindest zwei Subsysteme ab, die zu einem Planned Organizational Change notwendigerweise gehören: der Change Agent und das Client System²⁾. Dazu kommen, je nach Ausprägung der Konzeption, noch Change Catalyst und Pacemaker. Diese Systeme werden in der Literatur meistens als klar abgegrenzte personale Einheiten betrachtet. Es kann sich um Individuen, Gruppen oder ganze Organisationen handeln.³⁾ Mit dem Prinzip der Partialinklusion besteht jedoch die Möglichkeit, sich hierunter nicht nur konkrete Personen, sondern abstrakte Funktionseinheiten vorzustellen. Auf diese Weise kann ein und dieselbe Person sogar zugleich zum Beispiel dem Change Agent und dem Client System angehören. Diese definitorische Fassung der Subsysteme des Anpassungssystems erscheint dem Verfasser zur theoretischen Abbildung von Change-Aktivitäten besser geeignet, weil damit der Ambivalenz des Ändern und gleichzeitigem Sich-Änderns Rechnung getragen wird.

Das System, das die Änderung erfährt, ist das Client-System. Dienstbach vergleicht es mit einem Patienten⁴⁾, dessen be-

1) Vgl. zum Anpassungssystem insbesondere Dienstbach (1972), S. 40 ff. und dort angegebene Literatur.

2) Anstelle von "Client-System" findet sich auch der Ausdruck "target system" z.B. Bennis, Schein (1973).

3) Vgl. Jones (1969), S. 19.

4) Vgl. Dienstbach (1972), S. 66.

handelnder Arzt der Change-Agent ist. Die "Krankheit" des Client-System äußert sich in einer mangelnden Erreichung des Anspruchsniveaus¹⁾ seiner Zielerfüllung. Um eine Durchdringung der "Krankheit" hinsichtlich seiner kausalen Faktoren bemüht sich die Konzeption des Planned Organizational Change nicht oder nur am Rande. Es wird auch nicht der Frage nachgegangen, ob ein organisationaler Wandel ein bzw. das geeignete Mittel zur Wiederherstellung der Intaktheit der Organisation ist. Die "objektive" Notwendigkeit eines Wandels wird gewissermaßen unausgesprochen vorausgesetzt. Alle in einer Unternehmungsorganisation abgrenzbaren Systeme sind offen, das bedeutet, es bestehen Input-Output-Relationen mit anderen Systemen der Organisation; auf formaler sowie informaler Ebene ziehen somit Änderungen in einem Subsystem in aller Regel auch Änderungen in verbundenen Systemen nach sich. Theoretisch ließe sich auf diese Weise eine Änderungs-Auswirkungs-Kette konstruieren, die die gesamte Unternehmung und darüber hinaus auch noch die Umwelt durchzöge. Sinnvollerweise sollten die Grenzen der Betrachtung und damit auch des Client System mit Hilfe des Schwellenwerts einer "spürbaren Auswirkung" des Wandels gezogen werden. Selbstverständlich wird damit der Umfang des Client System vom Wertsystem und von der Problemdefinition des Betrachters abhängig. Analog verhält es sich mit dem temporären Bestand des Client System.²⁾

Ein System, das sich von selbst, ohne einen steuernden und vorantreibenden Akteur, verändert, im Zuge eines Sozialisationsprozesses etwa, ist kein Client System.³⁾ Es bedarf notwendigerweise eines Change Agent. Ihm sind Individuen dann und insoweit zuzurechnen, als sie sich aktiv innerhalb

1) Zur Anpassung des Anspruchsniveaus und an das Anpassungsniveau vgl. March, Simon (1966), insbesondere S. 47 ff.

2) Vgl. dazu Gliederpunkt 112 dieser Arbeit.

3) Vgl. Dienstbach (1972), S. 66.

einer formalen Rolle für die Verwirklichung des Veränderungsvorhabens einsetzen. Der Change Agent "is considered the helper and facilitator".¹⁾ Seine Rolle beinhaltet die Stimulation, Führung und Stabilisierung des Wandels in Organisationen.²⁾ Er trägt die formale Verantwortung für die Durchführung des Wandels.³⁾ Jones unterscheidet vier Hauptaktivitäten des Change Agent:⁴⁾ Erstens hat er eine Problem-analyse und -diagnose zu erstellen. Zweitens soll er die Ziele des Wandels klarstellen und prüfen, ob sie sich verwirklichen lassen. Drittens ist es seine Aufgabe, erfolg-versprechende Strategien und Taktiken zu entwickeln, mit denen das Change System seine Probleme lösen kann. Und viertens geht es um die Schaffung von gedeihlichen Beziehungen zwischen Change Agent und Client System. Der Change Agent kann dem Client System selbst entstammen, von außen kommen oder aus einem Team Interner und Externer bestehen.⁵⁾ Der interne Change Agent bringt den Vorteil mit sich, bessere Kenntnisse über die Besonderheiten des Client System zu besitzen, dafür besteht bei ihm die Gefahr einer gewissen "Betriebsblindheit", die beim externen Change Agent nicht zu befürchten ist. Dieser hat dazu den Vorteil breiter gestreuter Erfahrung. Durch ein gemischtes Team wird versucht, die Vorteile beider Provenienz-Alternativen zu verbinden.⁶⁾

1) Zaleznik, Moment (1964), S. 456.

2) Jones (1961), S. 19.

3) Vgl. Mann, Neff (1961), S. 55.

4) Vgl. Jones (1969), S. 23.

5) Von Lippit, Watson, Westley (1958) wird hingegen nur der externe Change Agent behandelt.

6) Zu den Vor- und Nachteilen interner und externer Change Agents vgl. Dienstbach (1972), S. 64 und dort zitierte Literatur.

Grundsätzlich läßt sich feststellen, "that both agent and clients play a variety of rolers. The final shape of the change agent's role is not yet clear ...".¹⁾

Diese Aussage gilt im verstärkten Maß für den Change Catalyst. Seine Rolle ist vergleichbar mit der eines chemischen Katalysators. Er soll, je nach dem, den Wandel in Gang bringen, beschleunigen oder verlangsamen. Er gehört nicht dem Client System an, erfährt also keine Veränderungen.²⁾ Als neutraler Experte, der die Probleme der Organisation kennt und Methoden weiß, den Wandel zu erleichtern, fungiert er als "supportive friend who has insights and knowledge about change that were helpful to the change agent".³⁾ Er füllt auf diese Weise eine den Change Agent ergänzende Funktion aus. Anders als der Change Agent verfügt der Change Catalyst nicht über formale Macht. Seine Einflußmöglichkeit stützt sich allein auf seinen Informationsvorsprung und auf die Ausstrahlung seiner Persönlichkeit.

Das Zusammenwirken der Subsysteme Client System, Change Agent und Change Catalyst innerhalb des Anpassungssystems zeigt Abbildung 2. Die Pfeile geben die Beeinflussungsaktivitäten wieder.

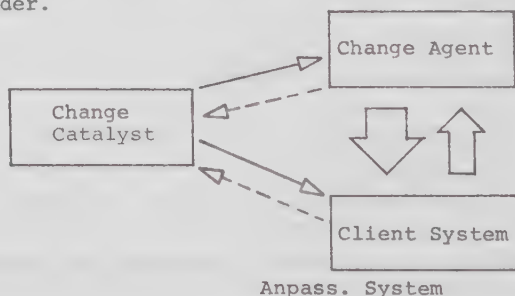


Abb. 2: Beeinflussung innerhalb des Anpassungssystems

1) Bennis (1973), S. 71.

2) Vgl. Jones (1969), S. 46.

3) Mann, Neff (1961), S. 56.

Zu den beiden grundlegenden Verhaltenssystemen Client System und Change Agent sowie dem (je nach Ausprägung der Konzeption hinzutretenden) Change Catalyst fügt Jones die weitere Verhaltenseinheit des Pacemakers oder Schrittmachers hinzu.¹⁾

Die Machtverteilung innerhalb des Anpassungssystems

Von besonderem Interesse ist die Art der Beziehungen zwischen den Subsystemen des Anpassungssystems. Manche Autoren gehen von einer weitgehenden Gleichberechtigung zwischen Change Agent und Client System aus. Vor allem Bennis zum Beispiel spricht von Planned Change nur dann, wenn unter anderem folgende Bedingungen gegeben sind: Change Agent und Client System setzen die angestrebten Ziele des Wandels gemeinsam, und die Machtverteilung ist derart, daß Change Agent und Client System sich nahezu gleich stark beeinflussen können.²⁾ Diese Macht-Parität wird allerdings nicht von allen Vertretern des Planned Change vorausgesetzt. Je nach der tatsächlichen Machtverteilung zwischen Change Agent und Client System kann man von einem mehr autoritären bzw. mehr demokratischen Change sprechen, in jedem Fall aber werden beim Change "machtvoll" Interessen vertreten - es handelt sich um einen typisch politischen Prozeß.³⁾

Insbesondere interne Change Agents sind in der Regel mit "Formaler Macht"⁴⁾ ausgestattet. Das Schwergewicht der Einflußnahme soll jedoch bei der Konzeption des Planned Organi-

1) Vgl. dazu Jones (1969), S. 59 ff. Der Pacemaker tritt nach Beendigung des eigentlichen Umstellungsprozesses in Aktion. Er versucht das neue System zu stabilisieren.

2) Vgl. Bennis, Benne, Chin (1973), S. 147.

3) Vgl. Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 438, 441 f., 444 f.

4) Vgl. zu den Machtbasen: z.B. French, Raven (1959), S.150ff.

zational Change auf den Machtbasen "expert power" und "reference power" liegen. "The change agent strives to utilize power that is based on and guided by rationality, valid knowledge, and collaboration and to discount power based on and channeled by fear, irrationality, and coercion. The latter kind of power leads to augmented resistance to change, unstable changes, and dehumanized and irrational conflicts."¹⁾ Das gleiche gilt für die Rolle des Pacesetters, während der Change Catalyst grundsätzlich nur die beiden letztgenannten Machtbasen zur Verfügung hat.

Die Anpassungswiderstände als zentraler Begriff der Konzeption

Die Aktivitäten von Change Agent und Change Catalyst dienen primär zur Überwindung bzw. zum Abbau von Anpassungswiderständen.²⁾ Der Begriff der Anpassungswiderstände steht im Mittelpunkt der Konzeption des Planned Organisational Change.³⁾ Wohl der größte Teil der Aktivitäten von Change Agent und Change Catalyst ist der Bewältigung dieser Anpassungswiderstände gewidmet. Unter diesem Begriff werden alle Hemmnisse verstanden, die das Client System der Erfüllung des Change-Ziels entgegensetzt. Geht man von der Funktionalanalyse der Systeme aus, so lassen sich Funktionen und Dysfunktionen unterscheiden. Die Funktionen fördern die Zielerreichung des Systems, die Dysfunktionen hemmen sie.

1) Bennis, Benne, Chin (1973), S. 153.

2) Zu den Anpassungswiderständen vgl. z.B.: Dienstbach (1972), S. 69 ff; Mann, Neff (1961), S. 65 f; Bennis, Benne, Chin (1973), Kapitel 9, S. 486 - 527; Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 714 ff.

3) Vgl. Heinen (1972), S. 10 f.

So lassen sich Anpassungswiderstände auch als Dysfunktion des Anpassungssystems charakterisieren. Wichtig erscheint die Feststellung, daß die Theorie des Planned Organizational Change die Überwindung dieser Anpassungswiderstände nicht nur als Indoktrinationsprozeß von auf höherer hierarchischer Ebene gefällten Entscheidungen auf untergeordnete Organisationsmitglieder zu beschreiben in der Lage ist, sondern auch Widerstände gegen die Durchführung selbst mitgefallter Entscheidungen einschließt. Das gelingt ihr insbesondere durch die dargestellte Partialinklusion, die es ermöglicht, in Personalunion aufzutreten.

Anpassungswiderstände sind hier nicht nur mit willentlichem Sich-Sträuben gleichzusetzen. Der Begriffsumfang schließt darüber hinaus auch ungewollte Rigiditäten mit ein. Anpassungswiderstände sind im Planned Organizational Change auch nicht etwa eine peinliche Panne schlecht durchgeführter Umstellungsmaßnahmen. Sie werden im Gegenteil als selbstverständlich und natürlicherweise auftretende Phänomene verstanden, die im Verlauf jedes Change zu überwinden sind.

Das hermeneutische Durchdringen der Anpassungswiderstände, insbesondere ihrer inneren Struktur und die sie bedingenden Zusammenhänge und Tatbestände, erleichtert ihre Prognose und bildet eine Basis, auf die sich gegebenenfalls Modelle und Empfehlungen zu ihrer Überwindung bzw. zu ihrem Abbau gründen lassen.

Einflußvariable, die die Art der Reaktion auf den Wandel bestimmen

Abbildung 3 will schematisch darstellen, wie es von "objektiv" erkennbaren Auswirkungen des Wandels zu Reaktionen

(z.B. Anpassungswiderständen) auf Auswirkungen kommt und welche Einflußgrößen in diesen Prozeß hineinwirken.¹⁾ Als "objektive erkennbare Auswirkungen" werden solche verstanden, die "neutrale" Beobachter attestieren könnten²⁾, bei der Einführung der EDV etwa Versetzungen, geänderte Formulare, neue Arbeitsbeziehungen etc. Nun sind solche objektiv erkennbaren Auswirkungen nur insoweit verhaltensrelevant, als sie vom betrachteten Subjekt wahrgenommen werden. Bei Umstrukturierungen wie der EDV-Einführung wird von den Individuen nur ein Teil der objektiv erkennbaren Auswirkungen realisiert, zusätzlich aber subjektiv ergänzt und relativiert. Die Auswahl der "subjektiven Wahrnehmung" wird einerseits von Tatbeständen bestimmt, die im Bereich der betreffenden Person liegen, andererseits von "exogenen Einflüssen", Variablen, die von außen auf ihn zukommen. Solche exogenen Einflüsse umfassen die zufällig an den Betroffenen herangetragenen Informationen und die äußere Möglichkeit des Erlebens informativer Situationen. Auch von außen einwirkende Störungen fallen in diesen Bereich. Die Einflußfaktoren des persönlichen Bereichs können aufgespalten werden in "Persönlichkeitsdeterminanten" und "relevante Ausprägungen der Persönlichkeit". Als relevant für die subjektive Selektion der Wahrnehmung werden das individuelle "Aktivitätsniveau" und das individuelle "Wertesystem" erachtet. Tatsachen und Ereignisse, die in keiner Beziehung zum eigenen Wertesystem stehen, finden beim Vorgang subjektiver Wahrnehmung auch keine oder nur geringe Beachtung. Besteht jedoch eine klare Beziehung zu starken akuten oder latenten Werten, so wird in der Regel auch die Wahrnehmung intensiver sein. Mit dem Begriff des Aktivitätsniveaus ist

1) Damit wird aus der S-R-Betrachtung ein S-"O"-R-Paradigma.

2) Auf die Problematik "objektiven" Wahrnehmens soll hier zwar hingewiesen, jedoch nicht näher eingegangen werden.

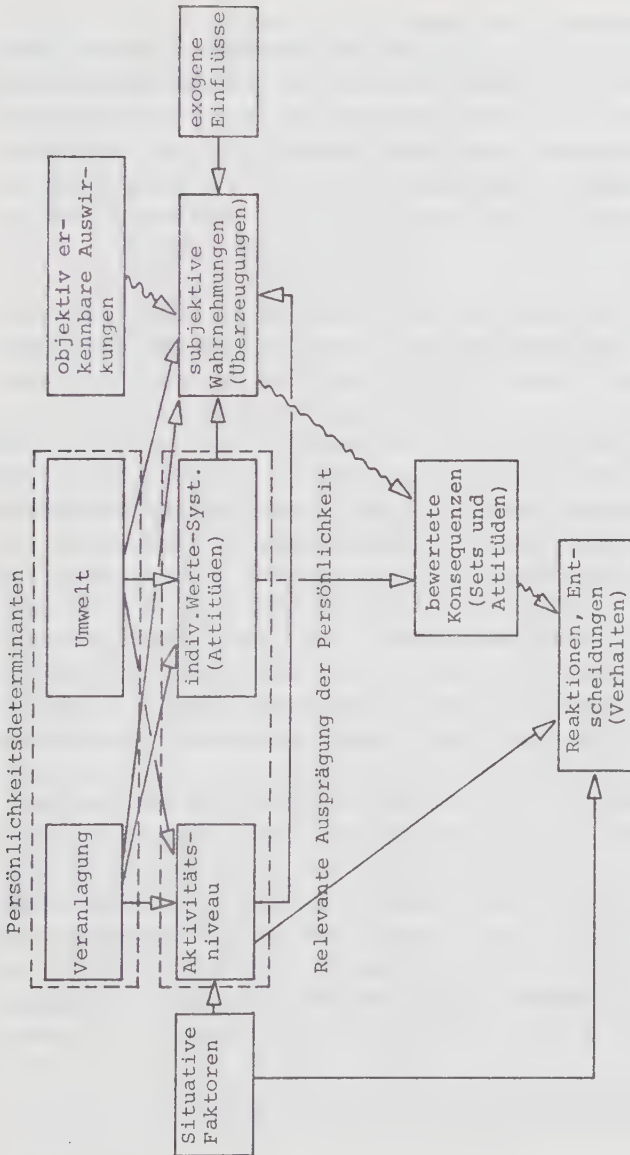


Abb. 3: Der Weg von objektiv erkennbaren Auswirkungen des Change zu Reaktionen darauf.
(Die in Klammern stehenden Begriffe werden erst im Kapitel 1.21 erklärt.)

die Eigenschaft des Menschen angesprochen, sich mehr oder weniger leicht zu Handlungen motivieren zu lassen. Negativ formuliert könnte man auch vom Grad der Trägheit sprechen. Der Einfluß des Aktivitätsniveaus auf die subjektive Wahrnehmung liegt in der Abhängigkeit von den Wahrnehmungsaktivitäten und dem individuellen Suchverhalten begründet. Je intensiver das Suchverhalten, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit subjektiver Wahrnehmung.

Die Persönlichkeitsprägung "Aktivitätsniveau" und individuelles "Wertesystem" sind ihrerseits von den Persönlichkeitsdeterminanten "Veranlagung" und "Umweltdeterminante" abhängig. Dabei soll in diesem Rahmen nicht auf die wissenschaftliche Diskussion eingegangen werden, welcher der beiden Persönlichkeitsdeterminanten mehr Gewicht zukommt - es existieren für beide Alternativen entsprechende Hypothesen. Die Determinanten der Persönlichkeit zeitigen jedoch auch direkte Auswirkungen auf die subjektive Wahrnehmung. So prägt die Determinante der historischen Umwelt des Menschen über den Prozeß des Lernens die spezifischen Verhaltensweisen (Programme) bei der subjektiven Wahrnehmung. Diese unterscheiden sich je nach (Unternehmens-)Kultur, Erziehung, Erfahrung etc. Von der ererbten Veranlagung hängt es unter anderem ab, inwieweit der einzelne die zur Wahrnehmung nötigen Sensoren besitzt. Auch sie bedingen die qualitative und quantitative Informationsaufnahmekapazität des Menschen.¹⁾

Die durch die beschriebenen Einflußgrößen aus den "objektiv erkennbaren Auswirkungen" gefilterten und relativierten "subjektiven Wahrnehmungen" erfahren eine subjektive Bewertung. Häufig wird diese nahezu gleichzeitig mit der Wahrnehmung selbst erfolgen. Die "bewerteten Konsequenzen"

1) Vgl. auch Schulz (1973), S. 105 ff.

konstituieren sich aus den wahrgenommenen Tatbeständen und aus dem individuellen Wertesystem des Betroffenen.¹⁾ Diese Bewertung prägt sich vor allem in zwei Dimensionen aus: zum ersten erfolgt eine Differenzierung in "positiv - negativ"; zum zweiten werden den einzelnen wahrgenommenen Auswirkungen verschiedene Intensitäten beigemessen, mit denen sie die eigene Bedürfnisstruktur tangieren. Sie erfahren eine Einteilung in wichtig - unwichtig, gravierend - belanglos etc. und in dazwischen liegende Abstufungen. Erst diese "bewerteten Konsequenzen" vermögen Reaktionen auszulösen. Bei negativ beurteilten Auswirkungen kommt es häufig zum Widerstand, für den sich die Konzeption des Planned Organizational Change insbesondere interessiert. Ob und inwieweit sich jedoch der Widerstand manifestiert, hängt nicht nur von den zwei Dimensionen der Tatbestandsbewertung ab, sondern unter anderem auch von der Persönlichkeitsausprägung "Aktivitätsniveau". Träge oder lethargische Naturen werden sich erst bei gravierenden negativen Auswirkungen gegen den Wandel sträuben, während leicht aktivierbare Persönlichkeiten eher ihrer ablehnenden Haltung Ausdruck verleihen werden. Dieses "Aktivitätsniveau" wird im relevanten Moment auch durch situative Einflüsse, wie z.B. persönliches Auftreten des Hauptverantwortlichen, aufgestaute Aggressionen, Müdigkeit etc. bestimmt.

Wie bei der subjektiven Wahrnehmung beeinflusst auch hier die historische Umwelt des einzelnen, in welcher Weise sich die Reaktionen äußern, nämlich ebenso über gelernte Verhaltensprogramme.

Eine ausschlaggebende Stellung nehmen in diesem Schema die Elemente "individuelles Wertesystem" und "bewertete Konse-

1) Die individuellen Werte, subjektive Wahrnehmungen und bewertete Konsequenzen werden später attitudentheoretisch interpretiert; vgl. Kapitel 121.

quenzen" (die später als Attitüden zu charakterisieren sind) ein. Auf sie beziehen sich insbesondere die Bemühungen, negative Reaktionen, mit anderen Worten Anpassungswiderstände, zu prognostizieren, zu verhindern bzw. abzubauen. Inwiefern dazu die in der Sozialpsychologie seit längerem verfolgte Attitüden-Theorie beitragen kann, sollen nachfolgende Kapitel aufzeigen.

Bei der Betrachtung der "bewerteten Konsequenzen" ist noch auf eine Besonderheit hinzuweisen, nämlich auf den Einfluß der Sicherheit der wahrgenommenen Tatsachen bzw. Erwartungen. "An individual's reaction to a change appears to be related directly to the clarity of his perception of the meaning of the change and his evaluation of the effect that the change will have on him or an individual with certain aspirations and expectations".¹⁾ Aus den beiden Komponenten der Sicherheit der Voraussicht und der Bewertung der Auswirkungen leiteten Mann und Neff folgende Verhaltensthesen ab, die sich auf vereinfachte Situationen beziehen.²⁾

1) Klare Voraussicht und

- a) Kompatibilität der Auswirkungen mit den persönlichen Bedürfnissen

Reaktion: Der Wandel wird akzeptiert

- b) Inkompatibilität zwischen den Auswirkungen und den persönlichen Bedürfnissen

Reaktion: Widerstand

- c) Keine wesentliche Beeinflussung der persönlichen Bedürfnisse durch die Auswirkungen des Change (Indifferenz)

Reaktion: Unengagierte Duldung des Change

1) Mann, Neff (1961), S. 68

2) Vgl. ebenda und das Schema, S. 69.

2) Unsichere Voraussicht und

die Auswirkungen des Wandels auf die persönliche Zielerreichung kann nicht prognostiziert werden.

Reaktion: Zögernde Haltung und Suche nach besseren Informationen über die Konsequenzen des Wandels.

Dieses Verhalten wird von Außenstehenden häufig als Widerstand mißdeutet: im Grunde ist aber eine von der Situation

1 b) gänzlich verschiedene Motivationslage gegeben. "This 'resistance' is a clue to these directing the change to clarify further the meaning of the change for the personnel involved."¹⁾

Eine weitere Unterscheidung ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, nämlich die zwischen Anpassungsfähigkeit und Anpassungsbereitschaft.²⁾ Mit "Anpassungsfähigkeit" ist die Eignung des Client System gemeint, sich generell bzw. schnell genug entsprechend der neuen Voraussetzungen zu ändern. Danach lassen sich als Extrema eines Kontinuums "flexible und rigide Persönlichkeitstypen unterscheiden"³⁾. Diese globale Klassifizierung sollte jedoch noch eine Spezifizierung bezüglich verschiedener Anpassungsarten (z.B. geistig, körperlich, sozial etc.) erfahren.

Eine ähnliche charakterisierende Einteilung nimmt Rokeach mit den Termini "open-minded" and "closed-minded" vor.⁴⁾

Die "Anpassungsbereitschaft" beschreibt die Motivationslage des Client System, gibt wieder, inwieweit der Wille besteht, sich anzupassen. Eine Bereitschaft zur Anpassung

1) Mann, Neff (1961), S. 68.

2) Vgl. auch Dienstbach (1972), S. 69 ff sowie Witte (1973), S. 5 ff, der zwischen Fähigkeits- und Willensbarrieren unterscheidet.

3) Dienstbach (1972), S. 70. Vgl. auch die dort angegebenen Quellen.

4) Vgl. Rokeach (1960), S. 71.

kann z.B. erwartet werden, wenn die Bewertung der wahrgenommenen Auswirkungen positiv ausfällt. Es ist jedoch zu bedenken, daß diese Bewertung eine Resultante aus einer größeren Zahl einzelner zum Teil gegensätzlicher Beurteilungen von Teilaspekten des Wandels repräsentiert.¹⁾ Auch kann sich die Anpassungsbereitschaft in differenzierterer Weise als in der eindimensionalen Wertung zwischen "bereit" und "widerwillig" äußern. Sie kann zum Beispiel die Ausprägung: "bereit unter bestimmten Bedingungen" annehmen, die Bereitschaft (wie auch die Eignung) wird sich dazu häufig während des Change-Prozesses verändern und ähnliches mehr.

Eine strenge Trennung von Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft hält Dienstbach²⁾ wohl deshalb für notwendig, weil damit verschiedene Gründe für Anpassungswiderstände und damit auch Methoden zu ihrer Überwindung sezierbar seien. Diese "strenge Trennung" scheint jedoch weder zweckmäßig noch durchführbar. Die Motivierbarkeit (oben in etwa mit Aktivitätsniveau umschrieben), die als eine Grundlage der Anpassungsbereitschaft gelten kann, läßt sich wie die Anpassungsfähigkeit ebenso als strukturelle Eigenschaft des Client System charakterisieren. Darüber hinaus bestehen tiefgehende Beziehungen zwischen Eignung und Motivation. Der zur Anpassung gut Geeignete wird in der Regel eher bereit sein, sich anzupassen; er kann nämlich auf ein (relatives) Erfolgserlebnis hoffen und muß nicht mit einem Mißlingen, einer Frustration rechnen, wie etwa der rigide, zur Anpassung wenig geeignete Typus, was sich ganz natürlich auf seine Motivationslage auswirkt. Häufig wird auch das äußere Erscheinungsbild der Reaktion keinen (eindeutigen) Rückschluß auf "Nicht-Mögen" oder "Nicht-Können" erlauben. Noch

1) Vgl. Lippit, Watson, Westley (1958), S. 72.

2) Vgl. Dienstbach (1972), S. 69 ff.

verwobener sind die Verhältnisse bei den Methoden der Widerstandsüberwindung, die häufig eine Erhöhung von Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit, das eine auf dem Umweg über das andere (z.B. EDV-Schulungen, die eine positive Haltung gegenüber der EDV fördern), bewirken.

Die Abgrenzung von verwandten Konzeptionen

Bei Kirsch und Meffert¹⁾ findet sich (in etwa) folgende Einteilung der Organisationstheorien:

Pragmatik \ Organisationsbegriff	Organisation als System	Organisation als Struktur
deskriptiv	Typ I (verhaltenswissenschaftliche) Org.-Theorie	Typ IV (relativ unbedeutend)
normativ	Typ III Konzeption des Planned Organizational Change	Typ II Theorie der Strukturgestaltung

Abb. 4: Typen von Organisationstheorien

Typ II dieses Schemas, die Theorie der Strukturgestaltung, die gleichfalls, wie die Konzeption des Planned Organizational Change, normativen Charakter trägt, wird im weiteren nicht verfolgt. Der Grund ist darin zu erblicken, daß dieser theoretische Ansatz keine oder nur zögernd und nach Meinung des Verfassers ungenügend eine interdisziplinäre, insbesondere sozialwissenschaftliche Öffnung erfährt.

1) Vgl. Kirsch, Meffert (1970), S. 22 f. Vgl. auch Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 435 f.

Damit aber muß die Problematik eines organisatorischen Wandels zwangsläufig einseitig behandelt werden, und zentrale Auswirkungen organisationaler Change-Prozesse, die erhebliche Konsequenzen auch auf "traditionell" betriebswirtschaftliche Tatbestände, wie die Rentabilität von Investitionen, haben, werden durch den theoretischen Ansatz abgefiltert.

Abschließend und ergänzend wären noch Ansätze aufzuführen, die der Konzeption des Planned Organizational Change ähneln und sich zum Teil gegenseitig überlappen. Es sind dies unter anderem System Development, Organization Development¹⁾, System-Analyse²⁾ und System-Planung³⁾ etc. Da die terminologische Abgrenzung in diesem Bereich noch nicht ausgereift ist, finden sich unter den genannten Bezeichnungen keineswegs einheitliche Konzeptionen; Gleiches oder Ähnliches existiert häufig unter verschiedenen Bezeichnungen. Allen ist aber der systemtheoretische Ansatz und die interdisziplinäre Öffnung, insbesondere hinsichtlich technischer und verhaltenstheoretischen Wissenschaften gemeinsam.

Einen eigenen, aber in gewisser Weise dem Planned Change verwandten Weg geht Witte mit seinem Promotoren-Modell⁴⁾. Auch bei diesem Modell steht die Überwindung von Widerständen gegen die Einführung neuer Verfahren im Mittelpunkt der Betrachtung. Kennzeichnend für das Vorhandensein derartiger "Innovationsbarrieren" - wie Witte diese Anpassungswiderstände anschaulicherweise bezeichnet -

1) Bennis (1969).

2) Vgl. Koreimann (1972), insbesondere S. 14 ff.

3) Vgl. Zahn (1972).

4) Vgl. zum folgenden Witte (1973).

sind "Fälle, in denen die Nützlichkeit einer Erfindung... offenkundig ist und dennoch ihre tatsächliche Nutzung unterbleibt".¹⁾ Diese Widerstände erfahren eine Einteilung in zwei Kategorien: die Fähigkeitsbarrieren und die Willensbarrieren. Die Fähigkeitsbarriere entstammt einem "Nicht-Können", das sich aus einem zu geringen Ausbildungsstand, d. h. Mangel an Fachwissen ergibt. Prädestiniert zu ihrer Überwindung sind Experten. Die Willensbarriere, das "Nicht-Wollen", spiegelt fehlende Motivation wider. Sie kann mittels eines Belohnungs- und Bestrafungssystem durch Inhaber hierarchischer (formaler) Macht überwunden werden.

In Form einer Hypothese versucht Witte der Zweiteilung der Innovationsbarrieren hinsichtlich der Organisationsstruktur gerecht zu werden. Dazu führt er den Begriff der Promotoren ein. Das sind "Personen, die einen Innovationsprozeß aktiv und intensiv fördern...".²⁾ Sie werden in Machtpromotoren und Fachpromotoren unterschieden.

"Die Position (des Machtpromotors, d. V.) ist dadurch gekennzeichnet, daß sie hinreichenden formalen Einfluß verleiht, der es gestattet, die Opponenten des Nichtwollens mit Sanktionen zu belegen und die Innovationswilligen zu unterstützen."³⁾

Die Mittel des Machtpromotors beschränken sich nicht allein auf Befehl und Zwang, sondern es steht ihm die gesamte Palette der modernen Führungsstile zur Verfügung. Seine Ergänzung erfährt er durch den Fachpromotor. Dieser ist es, der den "Innovationsprozeß durch objektspezifisches

1) Witte (1973), S. 4.

2) Ebenda, S. 15 f.

3) Ebenda, S. 17.

Fachwissen aktiv und intensiv fördert."¹⁾ Jedoch entbehrt er (weitgehend) hierarchischer Macht.

Vergleichbar dem beschriebenen Prinzip der Partialinklusion sind die Macht- und Fachpromotoren damit "hauptberuflich" Träger anderer Aufgabenbereiche und übernehmen ihre Promotorenfunktion nur im Bedarfsfall. Darüber hinaus zeichnen sich weitere Parallelen zwischen dem Promotorenmodell und der Konzeption des Planned Organizational Change ab. Fach- und Machtpromotor sind nach der bisher gebrauchten Terminologie Elemente des Subsystems "Change Agent", da sie den Wandel, hier die Innovation aktiv vorantreiben.²⁾ Der Change Catalyst kann als ein spezieller Fach-Promotor betrachtet werden, der vornehmlich auf dem Gebiet der "Sozialtechnologie" als Experte anzusehen wäre.

So gesehen vermag die hier dargestellte Planned Change Konzeption das Promotorenmodell weitgehend in sich zu integrieren und läßt zudem - nach Meinung des Verfassers in vorteilhafter Weise - gewisse Modellbeschränkungen offen. So z.B. muß der Change Agent nicht zweigeteilt (in Fach- und Machtautorität) sein, auch andere Gliederungsstrukturen (etwa der Einbezug von Verhaltenswissenschaftlern) bleiben möglich. Ebenso ist eine andere Systematisierung und weitergehende Durchdringung der Gründe für die Widerstände denkbar, die eine Untersuchung ihrer Bedingtheit und Struktur erleichtert.³⁾ Eine zusätzliche Erweite-

1) Witte (1973), S. 18.

2) Witte läßt den Begriff des "Change Agent" lediglich in der Definition von Lippitt zu, das heißt, nur den Change Agent, der von außerhalb der Organisation kommt und der keine formale Macht inne hat. Er kommt deshalb zu dem Ergebnis, daß eine Erweiterung des Change Agent zum Promotoren-Modell führt. Vgl. Witte (1973), S. 13 f. und insbesondere S. 58. Die Change Agent-Definition der vorliegenden Arbeit enthält diese engen Begrenzungen nicht.

3) Vgl. dazu ebenda, S. 26; Eyferth (1964a), S. 99 ff.

nung der Betrachtung ist durch den systemtheoretischen Ansatz des Planned Change gegeben, insbesondere wegen des Prinzips der Partialinklusion. Damit wird es möglich, daß Change Agent-Mitglieder, respektive Promotoren, auch aus mehreren Personen und/oder "Teilpersonen" bestehen. Diese weitere Konstruktion des Modells verbunden mit dem - verglichen mit dem Wittes - anders gelagerten Untersuchungsgegenstand, haben den Verfasser zur Wahl der Konzeption des Planned Change veranlaßt.

1.122 Die Betrachtung der EDV-Einführung als Typus eines Planned Organizational Change

Im folgenden soll eine Zusammenführung der Konzeption des Planned Organizational Change mit dem Prozeß der EDV-Einführung geschehen. Es sind vor allem die Merkmale der "Geplantheit", des "organisatorischen Wandels" sowie des "major change" einer Analyse hinsichtlich ihres Vorkommens bei der EDV-Einführung zu unterziehen.¹⁾ Damit werden zugleich die spezifischen Besonderheiten eines organisationalen Wandels aufgrund der Einführung von EDV deutlich. Aus ihnen erklärt sich die sozialpsychologische Situation der betroffenen Organisationsmitglieder sowie deren Widerstandsverhalten.

Desweiteren ist zu erläutern, in welcher Weise die Rolleninhalte der genannten Konzeption in der Praxis der EDV-Einführungsprozesse realisiert werden.

1) Das Merkmal einer gleichmäßigen Machtverteilung zwischen Change Agent und Client System, wie z. B. Bennis dies fordert, wird, wie bereits früher angedeutet, hier nicht in den Merkmalskatalog des Planned Organizational Change aufgenommen. Vgl. Bennis (1966).

Charakteristika der Konzeption des Planned Organizational Change bei der EDV-Einführung

Die Planung¹⁾ von künftigem betrieblichem Geschehen gehört zu den zentralen Aufgaben der Führung von Betriebswirtschaften. Die gedankliche Vorwegnahme und Strukturierung zukünftiger Ereignisse hilft bei deren Eintreten, ihnen sinnvoll und überlegt zu begegnen. Durch Planung gelingt es, eine Koordination von Entscheidungen und damit Aktionen herbeizuführen, ohne die eine so komplexe Organisation wie eine Betriebswirtschaft nicht in der Lage wäre, der Vielfältigkeit ihrer Umwelteinflüsse zu begegnen.

In der Praxis der EDV-Einführung wird eine bis ins einzelne detaillierte und fundierte Planung als selbstverständliche *conditio sine qua non* angesehen. Wenngleich auch die Literatur zum Einsatz von EDV nahezu ausschließlich die Planung der technischen Probleme (z.B. hardware, Betriebssystem etc.) sowie der technologischen Fragen (z.B. Belegfluß, Datenanfall, Timing, Mitarbeiter-Beschaffung etc.) behandelt und darüber die personalen Probleme nur oberflächliche Betrachtung erfahren, kann doch festgestellt werden, daß für den Planungsaspekt breiterer Raum verwendet wird. Auch die EDV-Praktiker, etwa Unternehmensberater oder Leiter von Informationszentren, bestätigen einmütig, daß auf die Planung der Einführung stärkstes Gewicht gelegt wird, denn mit ihr steht und fällt ihr Erfolg. Interessanterweise kam bei

1) Zum Begriff der Planung existiert eine unübersehbare Zahl von Literaturstellen und Definitionen. Beispielsweise seien zwei Quellenangaben zitiert: Gutenberg (1973, S. 121 und Fußnote 2; Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 383 und Fußnote 1.

Gesprächen der EDV-Praktiker mit dem Verfasser die Rede immer auch auf die Planung personaler Fragen zum Beispiel zur Überwindung kasuistisch geschilderter Anpassungswiderstände.

Bei der EDV-Einführung tritt nicht nur der reine Planungsaspekt, sondern auch die Tatsache in den Vordergrund, daß der Wandel nicht von selbst abläuft, sondern bewußt und gewollt herbeigeführt wird. Der Prozeß der EDV-Einführung unterscheidet sich somit von autonom ablaufenden Prozessen, wie etwa der Sozialisation. Um den Einführungsprozeß in Gang zu bringen, bedarf es einer Reihe von formal autorisierten Entscheidungen. Typisch und augenfällig ist hierfür der Vertragsabschluß mit der EDV-Herstellerfirma. Diese Entscheidung ist jedoch nur die Spitze eines Eisberges von Entscheidungen, die den Einführungsprozeß initiieren bzw. ihn unterstützend begleiten. Andere weniger spektakuläre Entscheidungen sind beispielsweise die Auftragserteilung zur Aufnahme und Überprüfung des Ist-zustands, die Bildung eines EDV-Projektteams oder das Bereitstellen von benötigten Räumlichkeiten. Diese Entscheidungen müssen bewirkt und durchgesetzt werden; kurz, es bedarf des Einsatzes menschlicher Willensenergie, um die EDV-Einführung in Bewegung zu setzen bzw. zu halten.¹⁾

Als weiteres Charakteristikum des Planned Organizational Change gilt die Eigenschaft des Wandlungsvorgangs, einen Anfang und ein Ende zu besitzen. Er unterscheidet sich damit von historischen Entwicklungsprozessen, wie etwa kulturellen Wandlungen. Wenn es auch problematisch ist, den EDV-Einführungsprozeß hinsichtlich seines zeitlichen Be-

1) Vgl. z. B. Witte (1973), S. 24 f.

ginns und Endes festzulegen, so ist es doch grundlätzlich möglich. Die empirischen Untersuchungen von Grün, Hamel und Witte geben hierfür ein exemplarisches Beispiel ab.¹⁾

Organisationale Veränderungen durch die EDV-Einführung

Die EDV-Einführung erzeugt einen umfassenden und tiefgreifenden organisationalen Wandel. Im Zuge der Computerisierung des Informations-Sub-Systems werden eine Reihe anderer funktionaler Subsysteme (z. B. das Beschaffungssystem) sowie strukturelle Subsysteme (z. B. die hierarchische Struktur) und auf diesem Umweg wieder funktionale Subsysteme (z. B. das Informations- und Entscheidungssystem) usw. betroffen. Die Ausführungen über die möglichen Einsatzbereiche der EDV geben bereits einen gewissen Eindruck über die potentielle Breite der verändernden Auswirkungen der EDV-Einführung auf die Organisation Unternehmung.

Im folgenden soll beispielhaft gezeigt werden, wie die EDV-Einführung strukturelle Subsysteme der Unternehmung verändert. Am augenfälligsten sind Umstrukturierungen der formalen Gruppen²⁾ und Abteilungen. Mit jeder personellen Veränderung wandelt sich das Gefüge der Beziehungen innerhalb der Gruppen bzw. der Gruppen untereinander. Wechselt ein Mitarbeiter von einer Arbeitsgruppe A zur Gruppe B, wobei angenommen jede Gruppe einen Vorgesetzten und nur drei Nachgeordnete umfaßt, so werden damit - wie Goossens zeigt - schon mindestens 28 Beziehungen in Mitleidenschaft gezogen.³⁾ Versetzungen aber werden bei der Umstellung auf EDV im großen Umfang notwendig. Insbesondere Abteilungen, in denen bisher Massendaten verarbeitet wurden, schrumpfen in der Zahl der Belegschaftsmitglieder teilweise bis auf ein Zehntel und weniger der bisherigen Stärke zusammen. Beispiel-

1) Vgl. Grün, Hamel, Witte (1972), S. 131 ff.

2) Vgl. zur Unterscheidung formaler und informaler Gruppen: Mayntz (1963).

3) Vgl. Goossens (1957), S. 85 f.

haft ließen sich Mahnabteilungen von Versicherungen, Abrechnungsabteilungen von Fertigungsbetrieben oder statistische Abteilungen nennen. Andere Abteilungen entstehen neu; zumindest die sogenannte EDV-Abteilung.

Die Umstrukturierung der formalen Gruppen zieht auch eine Veränderung informaler Gruppen nach sich. Denn die informalen Gruppenbeziehungen entstanden normalerweise aufgrund der durch die formale Struktur gegebenen Kommunikationsmöglichkeiten. Werden im Zuge der Umstellung solche bestehenden Kommunikationsmöglichkeiten erschwert, zum Beispiel durch räumliche Distanzierung, so ist eine Auswirkung auf die informale Organisation zu erwarten.¹⁾ Andererseits entstehen natürlich nach der personellen Umgruppierung durch die neuen Kontaktmöglichkeiten auch mit der Zeit neue informale Beziehungen. Allerdings bewirkt die Rationalisierung im Betrieb meist eine höhere Formalisierung des Leistungsgeschehens, so daß den informellen Einflüssen immer weniger Spielraum bleibt.²⁾ "Die Folge ist eine zunehmende Dissoziation der sozialen Phänomene des Betriebs in vorwiegend formelle einerseits und vorwiegend informelle andererseits."³⁾

Als weiteres Beispiel einer sich wandelnden Organisationsstruktur sei das Anreiz-Beitragssystem herausgegriffen. Die Organisation verlangt von ihren Mitgliedern neue Fähigkeiten und Aktivitäten (z. B. EDV-Kenntnisse), während andere, bisher als wichtig eingestufte Anforderungen an Wertigkeit verlieren (z. B. das Kopfrechnen). Ähnlich steht es mit den Anreizen, die die Organisation bietet. Es werden zwar auch neue geschaffen (z. B. der Status des EDV-Perso-

1) Vgl. z. B. Mayntz (1963), S. 63.

2) Vgl. ebenda, S. 76.

3) Ebenda. Obwohl Mayntz nicht unmittelbar auf die EDV-Einführung Bezug nimmt, gelten die Aussagen hier in treffender Weise.

nals), doch kann nicht übersehen werden, daß alte zum Teil untergehen (z. B. persönliche Kontakte).

Es muß betont werden, daß die Veränderung des Anreiz-Beitrags-Systems durchaus nicht alle Organisationsmitglieder in gleicher Weise betrifft. Und zwar aus dreierlei Gründen: Erstens erstrecken sich die Auswirkungen der EDV-Einführung in ihrer Intensität sehr unterschiedlich auf die verschiedenen Mitglieder, so in der Regel auf einen Buchhalter mehr als auf einen Verkäufer. Zweitens werden die Vor- und Nachteile (auch bei gleichen Wertsystemen) unterschiedlich aufgeteilt, so daß zum Beispiel ein Buchhalter eine monotonere Arbeit erhält, während sein Kollege über eine Fortbildung die Chance des Karriere-Aufstiegs, etwa zum EDV-Organisator, bekommt. Drittens muß in Betracht gezogen werden, daß Anreize und Beiträge nur in Beziehung zu individuellen Bedürfnissystemen gesehen werden können. Obgleich eine Verallgemeinerung gewisser globaler Bedürfnisse in Grenzen möglich erscheint¹⁾, kann nicht übersehen werden, daß die individuellen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder einer Unternehmung zum Teil erheblich voneinander abweichen.

Dennoch sollen einige (zugegebenermaßen hypothetische) Aussagen über die Veränderung von Anforderungen (Beiträgen) und Anreizen angeführt werden. Diejenigen, deren Entscheidungen durch den Computer unterstützt werden sollen - das sind zum großen Teil die Führungskräfte der Unternehmung - müssen nunmehr in der Lage sein, ihre Entscheidungsmodelle EDV-adäquat zu explizieren bzw. ihren Informationsbedarf zu definieren. Die EDV bringt für die Unternehmensführung die Notwendigkeit der Quantifizierung und der rationellen Begründung durch Daten mit sich.²⁾ Des Chefs "mehr oder weniger

1) Vgl. hierzu etwa die verschiedenen Bedürfnishierarchien, z. B. nach Maslow, McGregor, Porter etc.

2) Vgl. Whisler (1971), S. 310.

guter Daumen, über den viele Entscheidungen gefällt werden" ¹⁾ wird immer weniger anerkannt. Dies erfordert von leitenden Angestellten ein steigendes Maß an Kenntnis wissenschaftlicher betriebswirtschaftlicher Entscheidungsmodelle bzw. die Fähigkeit, solche zu generieren. Entsprechend steigen die Anforderungen an die Führungsqualität. Mit der EDV ziehen hochqualifizierte Spezialisten in die Organisation ein. Ihre Tätigkeit bis in Einzelheiten zu überwachen, liegt weder im Aufgaben- noch im Fähigkeitsbereich des Managers. Er muß jedoch in der Lage sein, mit diesen Spezialisten zu diskutieren, ihnen Aufgabengebiete zuzuweisen und eine Ergebniskontrolle durchzuführen. Hierzu ist es nötig, daß er fundierte Grundkenntnisse auf dem Gebiet der EDV besitzt. ²⁾

Auf der mittleren Führungsebene, bei Leitern von durch die Umstellung unmittelbar betroffenen Abteilungen werden EDV-Kenntnisse häufig entscheidend dafür, ob sie ihre Stelle weiterhin behalten können oder nicht. Besonders deutlich gibt den Sachverhalt ein Programmierer wieder: "Was nützt uns das beste Programm, wenn der Abteilungsleiter, für den es erstellt wird, aus Unkenntnis der Materie überflüssige und unsinnige Überprüfungen an der falschen Stelle anordnet und so den Rationalisierungseffekt wieder zunichte macht". ³⁾ Für die betroffenen Abteilungsleiter ist es bei und nach der Umstellung eine tägliche Aufgabe, mit Programmierern und Chefoperator zusammenzuarbeiten.

"Auch der nach wie vor am Schreibtisch sitzende Sachbearbeiter erhält ständig Formulare und Unterlagen auf seinen Tisch, die maschinell hergestellt sind und

1) Brandt (1967), S. 20; vgl. z. B. auch Vieweg (1968), S. 14.

2) Vgl. z. B. Vieweg (1968), S. 88; Klaus (1974); Gilb (1974).

3) Aus Aufzeichnungen von Gesprächen des Verfassers.

die er nur dann richtig interpretieren und weiterverarbeiten kann, wenn er etwas über die vorgängigen Maschinenprozesse weiß. Die Formulare, die er benutzt oder entwirft, die Berichte, die er verfaßt, die Anfragen, die er stellt, müssen wieder ihrerseits häufiger so gearbeitet sein, daß man Maschinen mit ihnen füttern kann."1)

Es reicht in der Regel für Mitglieder der ausführenden Ebene jedoch aus, wenn sie über die Vorgänge, die ihren abgegrenzten Bereich betreffen, Bescheid wissen. Als wichtige Anforderungen an Mitarbeiter in computerisierten Abteilungen sind logisches Denken, Abstraktionsvermögen und Lernbereitschaft getreten. Der Sachbearbeiter arbeitet grobenteils nicht mehr mit dinglichen Begriffen, sondern mit Symbolen, Codes und Schlüssel. Das Verstehen des gesamten Informationsverarbeitungszusammenhangs ist ihm normalerweise nicht möglich.

Bisher geschätzte Qualifikationen sinken in ihrer Bedeutung ab. "Das typische, überall wiederkehrende Beispiel liegt in der Entwertung des Rechnens. Es war bisher eines der wesentlichsten Kennzeichen des Angestellten, gut rechnen zu können. Jetzt ist der Computer imstande, die schwierigsten mathematischen Aufgaben sicherer und unverhältnismäßig schneller zu lösen, als es der Angestellte vermöchte."²⁾ Ähnlich ist es mit dem Schreiben. Obwohl der Schnelldrucker die relativ langsamste Schreibeinrichtung des Computers ist, schafft er etwa 36.000 Zeilen pro Stunde³⁾, sauber und ohne sich ein einziges Mal zu verschreiben.

Auch das Qualifikationskriterium "langjährige Erfahrung" wird häufig abgewertet. Es kann sogar hinderlich werden,

1) Bahrdt (1966), S. 105.

2) Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 161.

3) Die Leistung der Anlage Ge 115 (Bull, General Electric), ein mittlerer Computer.

dann nämlich, wenn die langjährige Erfahrung zur Betriebsblindheit ausgeartet oder das Althergebrachte so tief im Mitarbeiter verwurzelt ist, daß ihm ein Umlernen umso schwerer fällt.¹⁾ "Man beobachtet eine Entwertung traditioneller, in langjähriger Erfahrung erworbener Qualifikationselemente, die man vor allem im Verwaltungsbereich unter dem Begriff 'Kontenwissen' zusammenfassen kann."²⁾

Nach dieser schlaglichtartigen Betrachtung der Änderungen geforderter Beiträge soll ein kurzes, ebenso beispielhaftes Aufzeigen veränderter Anreize erfolgen. Als hervortretendster Anreiz kann das Arbeitsentgelt betrachtet werden. Es ist festzustellen, daß sich in den wenigsten Fällen das Entgelt der Betroffenen verringert. Es ändern sich vielmehr die Relationen. Auffallend hoch liegen die Bezüge der unmittelbar an der EDV Arbeitenden. So verdienen beispielsweise EDV-Operators deutlich mehr als andere "konventionelle" Angestellte mit vergleichbaren Anforderungen. Die bisherige Gehaltsstruktur erhält somit Spannungen. Auch eine Veränderung der in Zukunft zu erwartenden Bezüge trifft häufig ein, denn so mancher, der bei weiterer konventioneller Informationsverarbeitung mit einer Beförderung hätte rechnen können, sieht sich enttäuscht, beispielsweise, weil er die notwendige Vorbildung, die jetzt im Rahmen der EDV-Einführung für den betreffenden Aufstieg gefordert wird, nicht mitbringt.³⁾

Damit ist zugleich der Karriereanreiz angesprochen. Whisler meint, "der Computer habe die Wirkung, daß große Organisationen wie kleine aussehen. Das soll heißen: der Computer

1) Pehl (1965), S. 503.

2) ÖTV (1968), S. 51.

3) Vgl. z. B. Fuhrmann (1968), S. 59.

bewirkt eine gewaltige Steigerung der Produktivität der Führungsfunktionen ... Es ist daher zu erwarten, daß mit der Einführung von Computeranlagen eine Minderung der Zahl der Führungsstufen einsetzt."¹⁾ Diese Ansicht findet sich jedoch durchaus nicht immer bestätigt. In der EDV-Abteilung beispielsweise werden neue Vorgesetzten-Stellen geschaffen. Es läßt sich nicht grundsätzlich behaupten, daß die Karriereanreize weniger werden, doch tritt eine Umschichtung, insbesondere in den Vorbedingungen, ein.

Mit dem Karrieresystem ist die Statushierarchie verbunden. Der Status bildet mit einen der größten Anreize, die die Organisation bieten kann. Die Position in der Hierarchie der Organisation bestimmt die Statushöhe beträchtlich mit. Die betriebliche Statusstruktur verändert sich außer in Verbindung mit dem Karrieresystem auch mit der gesellschaftlichen Bewertung von Funktionen. Der Buchhalter, der bisher durch sein umfassendes "Kontenwissen", sein flinkes Kopfrechnen etc. ein hohes Ansehen genoß, büßt dieses teilweise mit der diese Fähigkeiten abwertenden EDV ein. Andererseits strahlt die EDV-Anlage ein Image der Großartigkeit und der Fortschrittlichkeit aus, das sich insbesondere auf den Personenkreis statuserhöhend auswirkt, der unmittelbar mit der EDV zusammenarbeitet, also die Programmierer, Organisatoren, Operators etc.²⁾

Die Beschreibung der durch die EDV-Einführung zu erwartenden Systemveränderungen könnte noch erheblich verlängert werden. Die obigen Beispiele genügen jedoch, um zu zeigen, daß mit der EDV-Einführung ein umfassender organisatorischer Wandel einhergeht. Es wird deutlich, daß die EDV-

1) Whisler (1968), S. 8; vgl. auch Grochla (1966), S. 100.

2) Vgl. dazu Neuloh (1966), S. 171.

Einführung einen sogenannten "major change" mit sich bringt¹⁾, dessen Ausmaß an Umwälzung natürlich sehr von der Art der Einführung (z.B. Neueinführung eines umfassenden Systems oder partielle Umstellung eines Teilbereichs auf ein anderes Betriebssystem etc.) abhängt.

Ob dagegen die Einführung vom einzelnen Individuum ebenfalls als "major change" beurteilt wird, kann aus dieser Globalbetrachtung nicht eindeutig geschlossen werden. Dies hängt vielmehr davon ab, wie der einzelne die Konsequenzen individuell bewertet. Es läßt sich aber die Vermutung begründen, daß ein derartiger durch die EDV induzierter "major change" auch erhebliche personale Anpassungswiderstände hervorruft.

Das Change System der EDV-Einführung

Nachdem gezeigt werden konnte, daß die EDV-Einführung einen typischen Planned Organizational Change darstellt, sollten im folgenden die in der Planned Change-Konzeption postulierten Rollen des Change Agent, Client System, Change Catalyst und Pacemaker, so wie sie normalerweise bei EDV-Einführungen vorkommen, aufgezeigt werden.

Das funktionale Change-Subsystem, das den Umstellungsprozeß vorantreibt, wurde bereits als "Change Agent" definiert.²⁾

1) Vgl. z. B. auch Frank (1964), S. 397: "Mit der Einführung maschineller Datenverarbeitung wird eine Entwicklung in Gang gesetzt, welche die Verwaltung gleichsam in einen anderen Aggregatzustand überführt."

2) Vgl. Kapitel 1.113.

Der Change Agent läßt sich seinerseits in Untergruppen aufgliedern.¹⁾ Deutlich treten folgende hervor: die Unternehmensleitung (Kerngruppe), EDV-Spezialisten, Mitglieder der mittleren Führungsebene und Sachbearbeiter, selbständige unternehmensexterne Berater und Fachpersonal der EDV-Hersteller, daneben unter Umständen Verhaltenswissenschaftler.

Allerseits als besonders wichtig wird die aktive Teilnahme der Unternehmensleitung am Change Agent bezeichnet.²⁾ Die Unternehmensleitung trägt und delegiert die formale Macht. Dieses Potential an "legimative power" bedeutet die stärkste Machtbasis in der Organisation. Somit erscheint es auch plausibel, daß EDV-Einführungen, die an der Trägheit oder am Nichtwollen von Organisationsmitgliedern zu scheitern drohen, häufig durch das Engagement der Unternehmensleitung dennoch durchgeführt werden können. Umgekehrt zeigt sich der Effekt noch deutlicher: steht die Unternehmensleitung der Einführung ablehnend oder skeptisch gegenüber oder wird ihre zurückhaltende Verhaltensweise derart gedeutet, dann werden die bestehenden Widerstände gegen die Einführung nachhaltig gegen den ohne fundierte formale Macht ausgestatteten Change Agent verteidigt; unter Umständen kommen über den Prozeß der (vermeintlichen) Anpassung an die Unternehmensleitung sogar neue Widerstände hinzu. Witte konnte empirisch nachweisen, daß, bei mangelnder formaler Macht (fehlender Machtpromotor) innerhalb des Change Agent, EDV-Einführungen nur einen unbedeutenden Innovationsgrad

1) Eine Darstellung der Change Agent-Funktion bei der Einführung von Management-Informationen-Systemen findet sich bei Kirsch, Kieser (1974), S. 544 ff. Dort wird der Change Agent jedoch ausschließlich als verhaltenswissenschaftlicher Experte verstanden.

2) Vgl. Bisani (1970), S. 255; Wahl (1970), S. 10; Haberlandt (1971), S. 110.

bei sehr hoher Prozeßdauer aufweisen.¹⁾ Allerdings muß auch erwähnt werden, daß die Zielerreichung der Inhaber formaler Macht mit vom Verhalten der durch die EDV-Einführung Betroffenen abhängt, die innerhalb ihrer formalen Rolle einen gewissen mehr oder weniger ausgedehnten Entscheidungsfreiraum haben. Durch formale Macht lassen sich die Client System-Mitglieder nicht (in Zukunft wohl immer weniger) vollständig steuern. Somit vermag das Client System eine gewisse Einflußnahme auf die mit der EDV-Einführung verbundenen Maßnahmen ausüben. Dies trifft natürlich um so mehr zu, wenn dem Client System selbst formale Macht gegeben ist.

Gleichfalls von besonderer Wichtigkeit ist die Existenz von EDV-Fachwissen innerhalb des Change Agent.²⁾ Die Träger dieses Fachwissens sind EDV-Organisatoren, Systemanalytiker, Systemprogrammierer oder tragen ähnliche Bezeichnungen. Sie bringen das Wissen um mögliche EDV-Anwendungskonzeptionen und hard- und software-Konfigurationen mit und lassen sich somit als Inhaber der Expertenmacht identifizieren.³⁾ Diese Leute können zum einen aus der einführenden Organisation selbst kommen; zum anderen bietet sich für Unternehmungen, die erstmalig umstellen, die Einstellung von EDV-Fachleuten an. Diese müssen sich allerdings erst mit den spezifischen Gegebenheiten der betreffenden Organisation vertraut machen, bieten dafür aber die Chance, nicht von "Betriebsblindheit" befangen zu sein und neue Impulse mitzubringen.

1) Vgl. Witte (1973), insbesondere S. 55. Eine ähnliche Untersuchung nahm auch McKinsey & Co vor und kommt ebenfalls zu dem Ergebnis: "Ohne die aktive Teilnahme der obersten Unternehmensleitung erzielte kein Unternehmen überdurchschnittliche Ergebnisse", McKinsey & Co, Inc. (1964), S. 46.

2) Vgl. z. B. Bereska, (1968), S. 91 ff; Schulze (1970), S. 78; Dworatschek (1971), S. 97 f; Witte (1973), S. 55.

3) Vgl. auch Witte (1973), S. 18 f.

Grundsätzlich sollten auch die Inhaber formaler Macht im Change Agent ein Basisverständnis und -wissen über EDV-Sachprobleme mitbringen, um einen Dialog mit den EDV-Fachleuten führen zu können. Sie vermögen mit ihrer formalen Macht schließlich nur dann für die Idee eines Fachmannes einzutreten, wenn sie in der Lage sind, diese hinsichtlich ihrer Qualität einigermaßen einzuschätzen.

Der Change Agent umfaßt gegebenenfalls neben internen auch unternehmensexterne Mitglieder, selbständige Berater und deren Angestellte sowie Hersteller-Personal.

Alle (internen und externen) Berater sind von der Beurteilung seitens der Kerngruppe der umstellenden Organisation abhängig, da sie von ihr die Verträge über Teilnahme oder Mitgliedschaft erhalten. Das bedeutet, daß ihre Problemlösungen schwerpunktartig nach den Vorstellungen und Werten dieser Gruppe ausgerichtet sein werden.

Um die Vorteile sowohl der internen als auch externen Organisatoren wahrzunehmen und deren Nachteile möglichst zu kompensieren, wird in der EDV-Literatur meist ein Kompromiß vorgeschlagen: nämlich interne und externe EDV-Fachleute in den Change Agent zu integrieren.¹⁾

Entsprechend der Forderung der Planned Change Theorie nach Elementen im Change Agent mit psychologischer, soziologischer und organisationstheoretischer Vorbildung findet sich auch bei Change Agent-Mitgliedern der EDV-Einführungspraxis eine breite Anerkennung sozialwissenschaftlicher Fähigkeiten als notwendige Vorbedingung zur Handhabung von Anpassungswiderständen und damit für eine erfolgreiche Einführung der EDV. Diese Feststellung wurde dem Verfasser

1) Vgl. Studienkreis Dr. Pärli (1972), S. 160 ff; Bisani (1970), S. 261 f; Lindemann (1964), S. 45 f.

von Unternehmensberaterfirmen ebenso bestätigt wie von unternehmensinternen EDV-Organisatoren.¹⁾ Auch die Literatur über EDV-Einführung hebt vielfach die Bedeutung dieser sozialwissenschaftlichen Komponente innerhalb des EDV-Change-Agent hervor. Die verwendeten Termini entstammen freilich meist der Sprache der Organisationslehre oder der Umgangssprache und unterscheiden sich insoweit von denen der Planned Change-Autoren.²⁾ Haberlandt spricht jedoch explizit von der Ratsamkeit "zusätzlich Soziologen und Psychologen einzuschalten ..." ³⁾ und der Studienkreis Dr. Pärli verlangt vom Organisator "erhebliche allgemeiner und betriebssoziologische und -psychologische Kenntnisse..." ⁴⁾

Weiterhin sollen dem Change Agent bei der EDV-Einführung auch ausgewählte Sachbearbeiter und Gruppen, sowie Abteilungsleiter der betroffenen Arbeitsgebiete angehören. Sie sind es, die die jeweiligen Informationsströme und ihrer Verarbeitung anhaftenden Besonderheiten am besten kennen; sie sind es auch, die mit dem neuen Informationssystem an ihrem Arbeitsplatz zurechtkommen müssen. Es ist deshalb von Vorteil, wenn sie ihr Sachwissen in den Change Agent einbringen und somit die "Problemlösungsumsicht" vergrößern helfen. Durch die unmittelbare Kenntnis des EDV-Systems als Folge ihrer aktiven Teilnahme bei deren Einführung sind sie am ehesten in der Lage, sich der EDV zu bedienen, können ihren Kollegen bei der Gewöhnung an das neue System helfen und es ist zu vermuten, daß eine posi-

1) Der Verfasser führte eine große Anzahl von Gesprächen hierüber mit Mitgliedern von Unternehmensberaterfirmen (insbesondere anlässlich der Fachaussstellung "Systems 73" in München) und mit EDV-Organisatoren der Praxis.

2) Vgl. z. B. Bereska (1968), S. 89; Schulze (1970), S. 61 f.

3) Haberlandt (1970), S. 110.

4) Studienkreis Dr. Pärli (1972), S. 151.

tive Einstellung zur EDV in ihnen entsteht bzw. bestärkt wird.¹⁾ In der Regel wird es jedoch ausreichend sein, wenn diese "Linienleute" lediglich partiell innerhalb des Change Agent mitwirken.

Die beschriebenen Elemente des EDV-Einführungssubsystems Change Agent kooperieren zum Teil in einer arbeitsteilig strukturierten Gruppe. Diese Gruppe trägt beispielsweise die Bezeichnung "Projekt-Team", "electronic planning committee", "EDV-Organisations-Team" etc.²⁾ Wie bereits aus den Bezeichnungen zu erkennen ist, steht der kooperative, integrative³⁾ Charakter dieser Gruppe im Vordergrund.⁴⁾ Nun kann dieses Projektteam nicht unmittelbar mit den Change Agent gleichgesetzt werden, denn das Projektteam stellt eine formale, strukturelle, der Change Agent eine funktionale Organisationseinheit dar. Ein Vorstandsmitglied, das sich nachdrücklich für die EDV-Einführung einsetzt, kann dem Change Agent zuzurechnen sein, obgleich es nicht dem Projektteam angehört. Andererseits ist z. B. die Sekretärin im Projektteam, der der Erfolg der Einführung gleichgültig sein mag, nicht als Element des Change Agent anzusehen.

Die Abgrenzung des Change Agent zum Client System ist - wie bereits erwähnt - fließend und durch eine erhebliche Überschneidung des Change Agent mit dem Client System gekennzeichnet. Rein gedanklich ist natürlich die gesamte Organisation als Client System bei der EDV-Einführung zu

1) Vgl. dazu Kap. 3.5.

2) Vgl. Zettl (1969), S. 79; Huttenlocher (1970), S. 140 ff; Koreimann(1972), S. 130 f; Esser, Schneider (1972/73); Kwiatkowski (1974).

3) Vgl. zu diesem Begriff z. B. Kirsch (1971a), S. 57.

4) Vgl. Frank (1964), S. 397; Schulze (1970), S. 60 ff; Dworatschek (1971), S. 94 ff und die Abb. S. 95; Studienkreis Dr. Pärli (1972), S. 145 ff.

bezeichnen. Als wirklich Betroffene und damit als Client System im eigentlichen Sinne zählen nur diejenigen, bei denen die Auswirkungen der Einführung Anpassungen erfordern, die den Schwellenwert des Spürbaren und Erheblichen überschreiten. Wie hoch dieser Schwellenwert angesetzt werden soll, bleibt freilich eine kaum lösbare Abgrenzungsfrage. Verallgemeinernd läßt sich jedoch angeben, daß mit Client System die Angehörigen der Abteilungen gemeint sind, deren Arbeit sich grundlegend ändert, die Versetzungen, Schulungen und Umschulungen etc. erfahren, kurz, die sich derart umstellen müssen, daß die Befriedigung ihrer Bedürfnisse ihrer Einstellung nach merklich beeinträchtigt wird.¹⁾

Die Rolle des Change Catalyst ist aus dem empirischen Change System nicht so eindeutig herauskristallisierbar. Die Kriterien der Unabhängigkeit und Nichtveränderung der eigenen Person sind gleichzeitig nur selten bei den Change-Akteuren zu finden. Hier wird ein besonderer Typ von Berater angesprochen.²⁾ Seine Aufgabe ist es nicht, unmittelbar "Problemlösungen", sondern vielmehr den Entscheidenden "Problemhandhabungsmethodologien" zu liefern, damit diese ihre Probleme besser bewältigen können. "Diesem Typ des Unternehmensberaters sind wahrscheinlich manche Hausberater und Aufsichtsrats- und Beiratsmitglieder zuzuordnen..."³⁾ Wichtig für eine fruchtbare Mitwirkung des Change Catalyst ist, daß er von beiden Subsystemen, Change Agent wie Client System als parteiloser und objektiver Helfer akzeptiert wird. Dies wird um so eher der Fall sein, wenn dieser EDV-Berater potentiell von antagonistischen Gruppen,

1) Eine detailliertere Auseinandersetzung mit tangierten Bedürfnissen findet sich in Kap. 2.11.

2) Vgl. zum folgenden: Kormann (1971), S. 261 ff und dort angegebene Literatur.

3) Ebenda, S. 261.

wie zum Beispiel Kapitalgeber und Arbeitnehmer (Gewerkschaften) relativ unabhängig bzw. nicht einseitig abhängig ist.

Nach Abschluß des Change-Prozesses wird das neue Informationssystem nicht starr in alle Zukunft weitergeführt. Es ist geradezu Merkmal eines leistungsfähigen EDV-Systems, daß es, zumindest innerhalb gewisser Grenzen und Zeiträume, geändert werden kann, ohne daß es eine neue umwälzende Änderung erfährt. In der Planned-Change-Literatur nimmt diese Aufgabe der laufenden Anpassung des Systems an die Umwelt der sogenannte "Pacemaker"¹⁾ wahr. In der EDV-Praxis ist es häufig so, daß ein Teil des ehemaligen Change Agent die Funktion des Pacemakers übernimmt, insbesondere ist hier an ehemalige Fachpromotoren zu denken, etwa EDV-Organisatoren, Systemanalytiker, Systemprogrammierer. Vom Pacemaker können auch Impulse zu einer neuerlichen EDV-Einführung ausgehen, wenn er erkennt, daß die Anpassungsfähigkeit der alten EDV nicht mehr ausreicht.

Es bleibt zu resümieren, daß die EDV-Einführung in typischer Weise der allgemeinen Konzeption des Planned Organizational Change entspricht. Deutlich wurde auch, daß bei einer EDV-Einführung als einem typischen "major change" mit erheblichen Anpassungswiderständen zu rechnen ist. Es erscheint daher konsequent, zur wissenschaftlichen Behandlung dieses praktischen Problems sich mit der theoretischen Identität, der praktischen Erfassung und der Handhabung der bei EDV-Einführungen auftretenden Anpassungswiderstände zu befassen und dabei auf der Konzeption des Planned Organizational Change aufzubauen.

1) Vgl. hierzu Jones (1969), S. 59 ff.

1.2 Anpassungswiderstände und Attitüden

Die Betrachtungsweise, die hier eingenommen werden soll, geht von der Überlegung aus, daß die subjektiv wahrgenommenen Konsequenzen der EDV-Einführung persönliche Bewertungen erfahren. Negativ bewertete Auswirkungen lassen in Client System-Mitgliedern Verhaltensdispositionen entstehen, die - wenn nicht gegenläufige andere Verhaltensdispositionen bestehen - zu Widerstand führen. Die subjektiv bewerteten Konsequenzen und der Gedanke, daß durch sie Verhaltensdispositionen begründet werden, schlagen eine Brücke zum Attitüdenbegriff.

"Even the most primitive analysis of the failures of a system change usually results in the observation of attitudes and values which run counter to those required for accepting and endorsing the change. The whole concept of resistance to change, to a large degree, can be recoded as a problem of attitudes." 1)

Es drängt sich die Hypothese auf, daß negative Attitüden gegenüber der EDV-Einführung für Widerstandsverhalten verantwortlich gemacht werden können. Entsprechend dieser Überlegung soll im folgenden Abschnitt das Attitüden-Konzept vorgestellt werden.

1.21 Zum Begriff der Attitüde

Die Attitüdentheorie entstammt der Sozialpsychologie. Allport schrieb im Jahre 1935: "The concept of attitude ist probably the most distinctive and indispensable concept in contemporary American social psychology."²⁾ Wenn

1) Williams (1967), S. 195.

2) Allport, (1935), S. 3, vgl. auch ebenda, S. 3 ff.

auch in neuerer Zeit die Begeisterung Allports einer relativierenden Ernüchterung gewichen ist¹⁾, so läßt sich doch behaupten, daß die Attitüdentheorie ein tragender Pfeiler der sozial-psychologischen Forschung und Verhaltensklärung ist.²⁾

Die Behandlung der Attitüdentheorie soll in zwei Ebenen erfolgen: einer semantischen und einer pragmatischen, wobei sich die Letztere aus der Ersteren erschließt. Im Rahmen der Semantik wird die inhaltliche Bedeutung und Ausgestaltung der Attitüdentheorie behandelt. Bei der Erörterung der Pragmatik steht die Anwendbarkeit dieses Konzepts für betriebswirtschaftliche Zwecke (hier für die Einführung von EDV) im Vordergrund.

1.211 Semantik des Attitüdenbegriffs

Ausführungen über die Attitüdentheorie müssen nahezu ausschließlich auf außerhalb der Betriebswirtschaftslehre liegende Wissenschaftsbereiche zurückgreifen, insbesondere auf die Sozialpsychologie. Von einer betriebswirtschaftlichen Attitüdenforschung kann noch nicht gesprochen werden.³⁾ Allerdings befaßt sich die Marketingforschung seit langem

1) Vgl. Eagly, Himmelfarb, (1974), S. 594 ff.

2) Dieser Tatsache entspricht der große Anteil, den die Attitüdentheorie innerhalb der sozialpsychologischen Literatur einnimmt. Vgl. auch Sherif, Sherif (1969), S. 333 f; Allport (1954); Frey (1973), S. 257; Marr (1974), S. 219: "Eines der wesentlichen wissenschaftlichen Konzepte für den Versuch, Erklärungen für menschliches Verhalten zu finden, ist die Attitüdenforschung ..."

3) Vgl. Marr (1974), S. 221.

mit der Ermittlung von Attitüden, "ohne daß allerdings in der Literatur zu diesem Problemkreis explizit auf dieses Konzept Rückgriff genommen wurde."¹⁾ Dieser explizite Einbezug des Attitüden-Konzepts in das betriebswirtschaftliche Theoriengerüst bahnt sich erst in jüngster Zeit an.²⁾

Die Definition des Attitüdenbegriffs

"Psychologists have used the term attitude (im Original kursiv) for over a century (Allport, 1935). It is the central concept in social psychology. During this period there have been myriad definitions and numerous analyses of definitions..."³⁾

Weitgehende Einigkeit unter den einzelnen Autoren herrscht darüber, daß Attitüden sogenannte hypotetische Konstrukte oder "latente Variablen" sind.⁴⁾ Damit wird ausgedrückt,

-
- 1) Marr (1974), S. 219, Fußnote 2; eine Ausnahme stellt allerdings Hughes (1971) dar.
 - 2) Vgl. Klis (1970), S. 46 ff; Kirsch, (1971), S. 124; Kappler (1972), S. 77 ff; Marr (1974), S. 218 ff; Kupsch (1973), S. 231 und 317 ff und derselbe (1973a), S. 371 ff.
 - 3) Hughes (1971); Attitüdendefinitionen finden sich beispielsweise bei: Süllwold (1969), S. 475 ff; Thomae (1960), S. 281 ff; McGuire (1969), S. 136 ff; Eyferth (1964), S. 347 ff, (er verwendet anstelle der Terminus "Attitüde" in synonyme Weise die weniger gebräuchliche deutsche Übersetzung "Haltung"; Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 140 ff; Berelson, Steiner (1972), S. 353 f; Berscheid (1970), S. 125 ff; Katz, Stotland (1959), S. 423 ff, insbes. S. 428; Hovland, Janis, Kelley (1953); Schellenberg (1970), S. 96; Graumann (1971), S. 34 ff; Oléron (1971), S. 190 ff; Newcomb, Turner, Converse (1965), S. 40; Scott (1968), S. 205 und (1971), S. 178 ff; Jones, Gerard (1967), S. 159 ff.
 - 4) Vgl. Süllwold (1969), S. 475; McGuire (1969), S. 141; Berscheid (1970), S. 125.

daß sie nicht direkt oder unmittelbar beobachtet werden können. Attitüden existieren also nur dann und nur insoweit, als sie gedacht werden. Diese Tatsache ist wohl auch der Grund für die definitorische Unsicherheit. Daraus aber folgen schwerwiegende Probleme für die wissenschaftliche Diskussion, etwa der Auswirkungen von Attitüden auf das Verhalten, da die Diskussionspartner dann, wenn ihre definitorischen Fundamente unterschiedlich sind, zu leicht Gefahr laufen, aneinander vorbei zu reden. Auch für die Attitüdenmessung ergeben sich aufgrund der angesprochenen Unsicherheit Schwierigkeiten, insbesondere beim Vergleich empirischer Ergebnisse verschiedener Autoren.

Die "richtige Definition" zu suchen, ist ein sinnloses Unterfangen, da die Meta-Definition von "richtig" hier nicht bewerkstelligt werden kann. Vereinfachend lassen sich drei unterschiedliche Schwerpunkt-Gruppierungen bei den Attitüden definitionen feststellen.¹⁾

Die erste Gruppe läßt sich am besten durch Allports Definition charakterisieren, die wohl auch eine der verbreitetsten und grundlegendsten in der Attitüden Diskussion ist:

"An attitude is a mental and neural state of readiness, organized through experience, exerting a directive or dynamic influence upon the individual's response to all objects and situations with which it is related." 2)

Die spezifische Aussage dieser Definition ist in der Tatsache zu suchen, daß Attitüden als Bereitschaft zum Handeln gesehen werden. McGuire, Eyferth, Rokeach teilen, wie die

1) Vgl. zu dieser Gruppierung Berkowitz (1972), S. 46 ff.

2) Allport (1935), S. 8.

meisten sozialpsychologischen Autoren, diese Auffassung.¹⁾
Der Verhaltensbezug wird in den Vordergrund gesetzt.

Eine zweite Gruppe von Autoren läßt sich durch ihre Darstellung von Attitüden "as an evaluation or feeling reaction"²⁾ zusammenfassen. Zu dieser Gruppe gehören z. B. Thurstone³⁾, Osgood, Collins, Schellenberg sowie Katz und Stotland. Zur Veranschaulichung sei die Definition Collins' wiedergegeben: "Thus an attitude is, by definition, a feeling that an attitude object is good or bad, fair or unfair, etc."⁴⁾

Die dritte Gruppe endlich beschreibt Attitüden als Konstellation kognitiver, affektiver und konativer Komponenten. Hier lassen sich beispielsweise Namen wie Berscheid und Jones, Gerard nennen. Jones, Gerard beschreiben die Attitüde als einen syllogistischen Schluß⁵⁾, bei dem aus mindestens je einem Wert und einer Überzeugung eine Attitüde abgeleitet wird. So kann man sich beispielsweise aus dem Wert "Kosteneinsparung ist gut" und der Überzeugung "durch die Einführung von EDV lassen sich Kosten einsparen" die Attitüde zusammengesetzt denken: "die EDV-Einführung ist vorteilhaft".

1) Vgl. Berscheid (1970), S. 125: "...almost all these definitions have in common the notion that an attitude simply represents a person's readiness to respond toward a particular object, or class of objects in a favorable or unfavorable manner."

2) Berkowitz (1972), S. 47.

3) Vgl. Thurstone (1946), S. 39.

4) Collins (1970), S. 71.

5) Vgl. Zur syllogistischen Konstruktion von Attitüden Jones, Gerard (1967), S. 159 ff; Kirsch (1971), S. 124 f; Kappler (1972), S. 86 ff.

Dieser syllogistische Aufbau kann auch mehrstufig sein, das heißt mehrere Überzeugungen und Werte, die aufeinander aufbauen, können zu einer Attitüde führen. " ... The value premise in a given syllogism may be the attitudinal conclusion of prior syllogisms".¹⁾ Damit ist die Wertprämisse ihrerseits als Attitüde anzusehen.

Grundsätzlich aber können sich Attitüden auf alles, was für ein Individuum existiert, beziehen.²⁾ Als Attitüdenobjekte sind somit Menschen und Dinge ebenso denkbar wie abstrakte Phänomene, beispielsweise Situationen. So mag jemand Einstellungen seinen Vorgesetzten gegenüber hegen, Einstellungen gegenüber der EDV-Anlage als ein Gerät haben und Einstellungen gegenüber der Tatsache einer Einführung eines EDV-Informationssystems.³⁾ Attitüden kann man aber nur bezüglich Objekten haben, die in der eigenen psychischen Welt tatsächlich (mit einer gewissen Bedeutung) existieren. Nicht jeder Angestellte hat beispielsweise eine Attitüde gegenüber der on-line-Datenverarbeitung mit EDV.⁴⁾ So banal diese Feststellung lauten mag, so wichtig wird sie beim Versuch, Attitüden zu messen, dann nämlich, wenn in Wahrheit keine Attitüden beim Befragten vorhanden sind, er aber doch irgendeine ihm passend erscheinende Aussage macht.

Abgrenzung des Attitüdenbegriffs von verwandten Begriffen

"The theoretical status of attitudes can be further clarified by reviewing the distinctions made between this concept and related ones." 5)

1) Jones, Gerard (1967), S. 160.

2) Vgl. Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 140.

3) Vgl. auch Rokeach (1968), S. 452 f.

4) Vgl. auch Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 140.

5) McGuire (1969), S. 150.

Anknüpfend an die relative Dauerhaftigkeit von Attitüden sei der Begriff "Einstellung, im Sinne von 'set'"¹⁾ abgegrenzt.²⁾ Sets sind im Gegensatz zur Attitüde kurzfristige, momentane kognitive Informationen. Teilt man das menschliche Gedächtnis in ein Kurz- und ein Langzeitgedächtnis³⁾, so werden Sets im Kurzzeitgedächtnis wachgerufen. Vom Informations-Verarbeitungs-Ansatz⁴⁾ ausgehend, ließen sich Sets mit den Informationen im Arbeitsspeicher einer EDV-Anlage vergleichen, die aus dem Hauptspeicher (vergleichbar dem Langzeitgedächtnis) entnommen wurden. Der Hauptunterschied aber besteht im Zeitkriterium: "...as sets ... are typically employed in referring a momentary predisposition, the concept of attitude is typically reserved for more enduring, persistent organizations of predispositions."⁵⁾

Während obige Unterscheidung relativ klar ist, ist die Abgrenzung der folgenden Begriffe verschwommen und anzweifelbar. Die Unterschiede liegen mehr in der verschiedenartigen Betonung von Begriffskomponenten als in wesensmäßigem Anderssein. Bei Campbell findet sich eine Zusammenstellung von rund 70 mit Attitüde verwandten Begriffen.⁶⁾

1) Im weiteren wird der Begriff "Einstellung" synonym zu "Attitüde" verwendet.

2) Vgl. zum folgenden: Graumann (1971), S. 34 f, Rokeach (1968), S. 450 f, Klis (1970) f, S. 50 f, Kirsch (1971), S. 162 ff, Kappler (1971), S. 87, Fußnote 2.

3) Vgl. Kirsch (1971), S. 88 ff und die dort zitierten Quellen.

4) Vgl. ebenda, S. 30 ff.

5) Rokeach (1968), S. 450.

6) Vgl. Campbell (1963).

"Überzeugung" (belief) ist von Attitüde insofern abgrenzbar, als Überzeugungen nicht notwendigerweise Wertungen beinhalten müssen. Bei ihnen steht die kognitive Komponente im Vordergrund. Diese Ansicht teilen zum Beispiel Rokeach sowie Krech und Crutchfield.¹⁾ Eine schlüssige Unterscheidung von Werten und Attitüden scheint unmöglich. Ebenso verhält es sich mit der "belief"-Prämisse in der häufig bereits wertende Aussagen vorkommen. So muß wohl im vorliegenden Beispiel "Kosten einsparend" bereits im Kontext als positive Eigenschaft erkannt werden. Damit verschwimmt auch die Unterscheidungsmöglichkeit von Überzeugung und Attitüde²⁾. Es bleibt die Tatsache, daß Attitüden in aufeinander aufbauender Weise strukturiert werden (können). Der Syllogismus-Ansatz scheint auch insofern problematisch, als Attitüden häufig dann, wenn sie einmal internalisiert sind, vom Individuum nicht mehr auf ihre Konstruktion hinterfragt bzw. ihren Entstehungszusammenhang überprüft werden.

Nicht besser ist es um eine Abgrenzung zwischen Meinung und Attitüde bestellt. McGuire gibt eine Reihe verschiedenster Abgrenzungsversuche sozialpsychologischer Autoren wieder.³⁾

Nah verwandte und damit ebenso schwer von "Attitüde" abgrenzbare Begriffe sind Neigung, Motiv, Vorurteil, Haltung oder Stereotyp.

1) Vgl. Rokeach (1968), S. 451; Krech, Crutchfield (1948), S. 153; Katz, Stotland (1959), S. 428; Rokeach (1968), S. 451; Scott (1968), S. 205; Berelson, Steiner (1972), S. 353 f; McGuire (1969), S. 151 f.

2) Vgl. Scott (1968), S. 205; McGuire (1969), S. 152 f und die dort zitierten Autoren; Hovland, Janis, Kelley (1953); Berelson, Steiner (1972), S. 353 f.

3) Vgl. zum folgenden McGuire (1969), S. 152 f. und die dort zitierten Autoren.

Der Attitüdenbegriff, der hier Verwendung finden soll, ist relativ global angelegt. Er umfaßt die drei vorher genannten Definitionsschwerpunkte und umschließt größtenteils die genannten verwandten Begriffe.

Es wäre falsch, aus der teilweisen Unmöglichkeit der Abgrenzung der genannten Begriffe vom Attitüdenbegriff ableiten zu wollen, daß deshalb auch diese "verwandten Begriffsinhalte" untereinander weitgehend synonym wären. Die Verwandtschaft vieler anderer Begriffsinhalte mit dem Attitüdenkonzept rührt nämlich daher, daß dieses relativ umfassend und vieldimensional konstruiert ist. Die verwandten Begriffe treffen somit vor allem Teilaspekte des Attitüdenkonzepts.

Die Dimensionen des Attitüden-Begriffs

Diese Teilaspekte oder Dimensionen von Attitüden werden autorenspezifisch unterschiedlich gegliedert. Eine weite Gemeinsamkeit läßt sich hinsichtlich der drei Dimensionen, kognitive, affektive und Verhaltensdimension, feststellen.¹⁾

Die kognitive Dimension bezieht sich darauf, inwieweit das Attitüdenobjekt wahrgenommen wird. Es ist die "Stereotype", die der Betreffende vom Attitüdenobjekt hat.²⁾ "Diese Komponente wirkt sich ferner in den Urteilen und Schlußfolgerungen der Person aus, insbesondere dahingehend, daß eine Sache grundsätzlich für gut oder schlecht, für wertvoll oder wertlos, für erwünscht oder unerwünscht gehalten wird."³⁾

1) Vgl. z. B. Triandis (1971), S. 3; Süllwold (1969), S. 475 ff; Schellenberg (1970), S. 96.

2) Vgl. McGuire (1969), S. 155 f.

3) Süllwold (1969), S. 476.

Die Gefühlsdimension der Attitüde bringt zum Ausdruck, daß Attitüdenobjekte in den Individuen Gefühlsregungen induzieren. Diese Emotionen haben ebenso positive bzw. negative Richtungen. Sie äußern sich in Liebe - Haß, Zuneigung - Abscheu, Ärger, - Sanftmut usw. Erfahrungsgemäß kann es auch vorkommen, daß ein Objekt positive sowie negative, also "gemischte" Gefühle wachruft.

Die Verhaltens- oder Handlungsdimension " ... refers to the person's gross behavioral tendencies regarding the object."¹⁾ Dies besagt, daß die Person bei Wahrnehmung des Objekts bestrebt ist, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten. Diese Dimension des Attitüdenkonzepts liefert die Basis für seine pragmatische Verwendung zum Zweck der Verhaltensextrapolation bzw. -prognose.

Abbildung 5²⁾ versucht die Attitüdenkonzeption mit den drei erläuterten Dimensionen als intervenierende Variable zwischen dem stimulierenden Attitüdenobjekt und den daraufhin erfolgenden (meßbaren) Reaktionen der betreffenden Person darzustellen.

1) McGuire (1969), S. 156, vgl. auch Jones, Gerard (1967), S. 163.

2) Nach Triandis (1971), S. 3; die Abbildung beruht auf Ideen von Rosenberg, Hovland (1960), S. 1 ff.

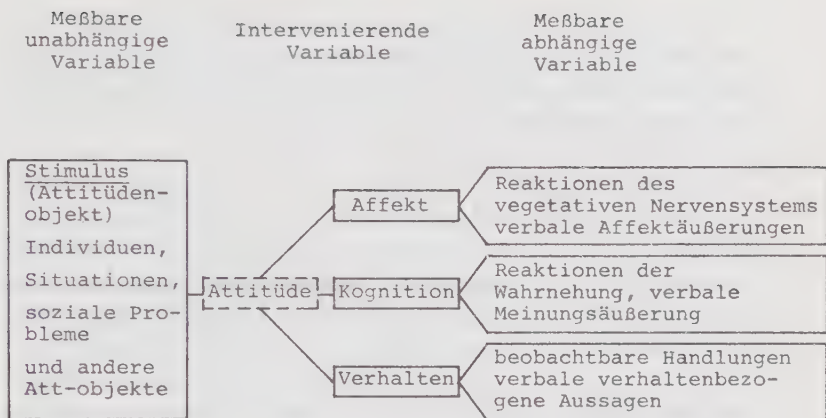


Abbildung 5

Natürlich existieren diese drei Dimensionen nicht so getrennt, wie sie hier analytisch dargestellt wurden. Zwischen ihnen besteht eine starke gegenseitige Abhängigkeit; sie bedingen sich teilweise wechselseitig.

Neben diesen genannten drei Dimensionen werden in der Literatur noch eine Reihe weiterer angeführt. Einige besonders wichtig erscheinende seien im folgenden überblicksartig dargestellt.¹⁾

Der Differenzierungsgrad²⁾ soll Antwort auf die Frage geben, wie ausgeprägt und detailliert die drei bereits genannten Dimensionen beschaffen sind: Das Wissen über ein Attitüden-

1) Vgl. dazu auch Rokeach (1968), S. 451 f.

2) Krech, Crutchfield, Ballachey, (1962), S. 142, verwenden synonym den Begriff "multiplexity", ebenso Wrightsman (1972), S. 262 f; Scott (1968), S. 207, den Begriff "cognitive complexity"; vgl. auch die dort angegebene Literatur.

objekt, etwa die EDV, kann vague sein und sich in allgemeinen Vorstellungen erschöpfen, es kann aber auch eingehender Art sein und technologischen Aufbau und Anwendungsweise im einzelnen umfassen.

Der Integrationsgrad¹⁾ gibt an, inwieweit einzelne Attitüden oder Attitüdenbereiche eines Menschen miteinander verknüpft sind, bzw. inwieweit sie isoliert von anderen Attitüden stehen, beispielsweise, wie sehr die negative Haltung gegenüber der EDV-Einführung von der Ablehnung organisationaler Änderungen etc. abhängt.

Mit der Zentralität²⁾ einer Attitüde wird angesprochen, ob diese sich im Mittelpunkt des persönlichen Interesses oder mehr am Rande befindet. Von zentralen Attitüden wird angenommen, daß sie eine höhere Verhaltensrelevanz zeitigen und schwerer zu verändern sind. Zentrale Einstellungen werden insbesondere bei Organisationsmitgliedern anzutreffen sein, deren Bedürfnisse durch die Umstellung unmittelbar beeinträchtigt werden.

Attitüden können spezifisch oder allgemein umfassend sein. Die hinter dieser Unterscheidung stehende Frage nach der Reichweite der Attitüde sucht Antwort darauf, ob von einer Attitüde auf eine andere geschlossen werden kann (z. B. von einer negativen Einstellung gegen Neuerungen auf eine negative Einstellung gegenüber der EDV-Einführung).

1) Scott (1968), S. 207, spricht von "Einbettung" (embeddedness).

2) Vgl. auch Krech, Crutchfield (1948); der Begriff "Salience" bei Scott (1968), S. 206 f., korrespondiert mit dem der Zentralität. Vgl. auch Jones, Gerard (1967), S. 162; Marr (1974), S. 239 ff.

Die Flexibilität¹⁾ von Attitüden gibt deren potentielle Veränderbarkeit bzw. deren Verfestigungsgrad an. Hier ergeben sich Beziehungen zur Zentralität und zum Integrationsgrad. Die Flexibilität hat für die Frage der Attitüdenstrukturierung und damit für die Überwindung von Anpassungswiderständen Bedeutung.

Die Dimension Bewußtsein von Attitüden lenkt die Aufmerksamkeit auf die Tatsache, daß das Individuum sich seiner Attitüden nicht immer oder nicht in vollem Umfang bewußt zu sein braucht. Damit ist zugleich ein Operationalisierungs- und Meßproblem angesprochen.

Schließlich kann noch die Richtung und extreme Ausprägung der Attitüde als eigene Dimension charakterisiert werden²⁾. Diese Dimension gibt an, ob der Betreffende eine positive oder eine negative Einstellung dem Objekt gegenüber hat und wie stark diese ist.

Häufig werden die genannten Dimensionen nicht als solche bezeichnet, sondern vielmehr als Charakteristika, Definitionskomponenten oder Meßmerkmale von Attitüden.

Funktion der Attitüden

Der Mensch ist in der Regel bestrebt, Vorgänge, denen er begegnet, Deutung und Sinn zu geben. Insbesondere bei Geschehnissen, deren Kausalzusammenhänge er nicht genügend zu durch-

1) Vgl. auch Jones, Gerard (1967), S. 162 f; Scott (1968), S. 207 f.

2) Vgl. Scott (1968), S. 206. Newcomb, Turner, Converse (1965), S. 48 f; Jones, Gerard (1967), S. 162.

schaufen in der Lage ist und die er als für sich wichtig einstuft, müssen oft Attitüden den gesuchten Erklärungszusammenhang liefern. Beispielhaft für die Bildung derartiger Attitüden ist das Entstehen von Vorurteilen in Zeiten persönlicher Notlagen oder Krisen. Häufig reichen schon rein äußerlich wahrgenommene Zusammenhänge (z. B. das gleichzeitige Auftreten eines empfundenen Nachteils und die Einführung von EDV), um eine negative Attitüde gegenüber einem bestimmten Objekt (hier der EDV) zu bilden und zu rechtfertigen.¹⁾ Die so geschaffene Attitüde ermöglicht eine "Sündenbockfunktion" des Attitüdenobjekts. Je schwieriger eine Problemsituation durchschaubar ist und je drückender sie empfunden wird, desto leichter kommt es zum Entstehen derartiger Vorurteils-Attitüden, die für den Betreffenden "die Welt wieder in Ordnung" bringen.

Das Halten bestimmter Attitüden vermag auch die Erreichung persönlicher Ziele zu fördern.²⁾ Das geschieht beispielsweise dadurch, daß der Einzelne versucht sein wird, gegenüber Objekten, die ihm nützlich sind, positive Attitüden zu halten. Für den Fall, daß etwa die Einführung der EDV einem Mitarbeiter Vorteile (z. B. hierarchischen Aufstieg) bringt, kann erwartet werden, daß dieser eine positive Attitüde der EDV-Einführung gegenüber entwickelt, denn diese positive Attitüden verhilft ihm mit zur Erreichung seiner Ziele. Mehr noch als zur unmittelbaren Zielerreichung, vermag der Nutzen der Attitüde in ihrem Wert bei der sozialen

-
- 1) Mit erschütternder Anschaulichkeit zeigt sich der beschriebene Prozeß bei der Bildung von Vorurteilen gegenüber religiösen, politischen oder rassischen Gruppen.
 - 2) Vgl. zum folgenden McGuire (1969), S. 158 ff; Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 158 f und die dort zugrunde gelegte Literatur, sowie Sherif, Sherif (1969), S. 334.

Anpassung gesehen werden. Das Halten von Einstellungen, die mit denen harmonisieren, die in der sozialen Gruppe, an die man sich anpassen will, als "anerkannt" und "verbindlich" gelten, stellt eine Voraussetzung zum Eintritt in diese Gruppe dar. Diese Mittel-Zweck-Ausrichtung eines Teils der Attitüden wird dem Individuum häufig nicht bewußt.

Eine weitere wichtige Funktion erfüllen die Attitüden dadurch, daß mit ihrer Hilfe die nicht zu bewältigende Komplexität der menschlichen Erfahrungswelt reduziert werden kann.¹⁾ Die Phänomene der Empirie sind zu vielgestaltig, als daß man sie jeweils in ihrer Individualität analysieren, erfassen und beurteilen könnte. Deshalb versucht man, anhand von bestimmten Gemeinsamkeiten Kategorien von Phänomenen zu bilden; "such are the stereotypes and beliefs that constitute our attitudinal world".²⁾ Ihnen gegenüber hat man (wenn es sich um häufige und wichtige Kategorien handelt) bereits vorstrukturierte Meinungen. "What a theory is for an empirical scientist, an attitude is for a man in social life."³⁾ Auf diese Weise wird die erfahrbare Welt der beschränkten Informationsaufnahme-, -verarbeitungs- und -speicherungskapazität des Menschen angepaßt. Die Attitüden stabilisieren die Beziehungen zwischen der Person und den Kategorien (Objekten).

Schließlich sei die 'Ich-Verteidigung' als Funktion der Attitüden erwähnt.⁴⁾ Die entsprechenden Attitüdenäußerungen

1) Vgl. hierzu McGuire (1969), S. 158 f und die dort zugrunde gelegte Literatur, sowie Sherif, Sherif (1969), S. 334.

2) McGuire (1969), S. 158.

3) Ebenda.

4) Vgl. zum folgenden z. B. Krech, Crutchfield, Ballachey (1969), S. 152; McGuire (1969), S. 160 f; Rokeach (1968), S. 456; Katz (1960), S. 170 ff.

nehmen dabei die Form von Selbstrechtfertigungen und Ausreden an.¹⁾ Hat beispielsweise ein Angestellter aufgrund eigenen Verschuldens eine Beförderung nicht erreicht, so mag er geneigt sein, die Schuld etwa der EDV-Einführung zuzuschieben und sich entsprechend negativ über sie zu äußern. Da der Angestellte damit eines für ihn peinlichen Eingeständnisses enthoben wird, kann es sein, daß er diese Attitüde (unbewußt) internalisiert und den ihr zugrunde gelegten Kausalzusammenhang letztlich glaubt. In entsprechender Weise dienen Attitüden auch zur Rationalisierung von Entscheidungen. Nichtrationales Verhalten widerspricht der in unserer Gesellschaft starken Rationalitäts-Norm. Wurde zum Beispiel die EDV hauptsächlich aufgrund einer emotionalen Begeisterung für dieses Gerät oder deshalb angeschafft, weil die Konkurrenz auch mit EDV arbeitet, so rationalisiert die Attitüde, die EDV verbessere das Informationssystem der Unternehmung, die Einführungsentscheidung und macht sie gesellschaftlich akzeptabel und "vernünftig".

Die Entstehung von Attitüden

Es läßt sich feststellen, daß nahezu alle Attitüden-Theoretiker darin übereinstimmen, daß Attitüden auf dem Weg der Erfahrung gelernt werden.²⁾ Dieses Lernen kann durch unmittelbaren Kontakt mit dem Attitüdenobjekt induziert oder durch soziale Kommunikation bewirkt werden. Eine unmittel-

1) Vgl. dazu Rokeach (1968), S. 456.

2) Vgl. Mc Guire (1969), S. 147; Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 180 ff; Berelson, Steiner (1972), S. 357 ff; Schellenberg (1970), S. 107 ff; Collins (1970), S. 74 ff; Zimbardo, Ebbesen (1970), S. 7; Sherif, Sherif (1969), S. 334 ff; Doob (1947), S. 42 ff; Osgood, Suci, Tannenbaum (1970), S. 227.

bare Erfahrung mit einer noch bevorstehenden EDV-Einführung ist nicht möglich. Doch es ist zu erwarten, daß erlernte Attitüden aus früher erlebten EDV-Einführungen oder auch sonstigen umfassenden Umstrukturierungen für die bevorstehende Einführung wirksam werden.

Die durch direkten Kontakt gewonnenen Attitüden werden überlappt und ergänzt von den durch soziale Kommunikation erworbenen. Bezüglich einer großen Anzahl von Phänomenen kann der Mensch keine direkten Erfahrungen haben, obwohl er sich ein Urteil über sie bildet. In solchen Situationen ist das Individuum auf fremde Informationsquellen angewiesen. Solche Informationen können natürlich unvollständig oder falsch sein und lassen sich nur zum Teil vom Individuum selbst überprüfen (Etwa: Die Entlassungen aufgrund von EDV-Einführungen in den USA). Zur möglichst guten Absicherung seiner Attitüden wird das Individuum bei der Informationsgewinnung nach Quellen suchen, denen es Vertrauen schenkt.¹⁾

Die Verselbständigung von Attitüden

Ein erstaunliches Verhalten der Attitüden ist ihre Tendenz, sich vom ursprünglichen Entstehungszusammenhang zu lösen und eine selbständige Existenz zu führen. Die Attitüde der EDV gegenüber wurde, angenommen, durch unmittelbare Erfahrung²⁾ in einer bestimmten Firma, unter gewissen Vorgesetzten, in einer speziellen Organisationsstruktur, der damaligen Wirtschaftslage, dem einstigen technologischen Entwicklungsstand

1) Vgl. Krech, Crutchfield, Ballachey (1969), S. 186 ff. Dieses Vertrauen ist selbst Ausdruck einer (erlernten) Attitüde.

2) Entsprechendes gilt für Attitüden, die aufgrund sozialer Kommunikation entstanden sind.

etc., erworben. Die Erfahrung mit der EDV war also sehr relativ. Sie müßte eigentlich bei ihrer Speicherung im Gedächtnis sämtliche Einflußdeterminanten, die zu ihrer spezifischen Ausprägung geführt haben, mit enthalten, um für zukünftige Beurteilungen sinnvoll herangezogen werden zu können. Damit ist das menschliche Gedächtnis anscheinend überfordert. Die Attitüde gegenüber der EDV (bzw. ihren Auswirkungen) wird häufig ein Eigenleben zu führen beginnen: Der EDV gegenüber entsteht eine Abneigung bzw. eine positive Haltung; der Entstehungszusammenhang gerät in Vergessenheit. Dieses Vergessen wird durch ein Verdrängen unterstützt, wenn der Entstehungskontext der Attitüde mit unliebsamen persönlichen Erinnerungen verknüpft ist (z. B. Versagen auf einem EDV-Fortbildungslehrgang). Tritt das Attitüdenobjekt wieder in den Gesichtskreis des Betreffenden, so wird häufig die alte Attitüde unreflektiert reaktiviert, ohne daß vorher hinlänglich geprüft würde, ob die Anwendung dieser Attitüde im speziellen Zusammenhang tatsächlich gerechtfertigt ist und ohne daß überdacht würde, ob sich die Voraussetzungen für die Berechtigung dieser Attitüden durch die Veränderung der in ihr vorkommenden Werte oder Überzeugungen geändert haben.

Die Selbsterhaltung von Attitüden

Attitüden zeitigen einen gewissen Selbsterhaltungstrieb. Früher gelernte Attitüden beeinflussen die Entstehung der auf ihnen aufbauenden. Darüber hinaus ist ein typisches Verhalten bei der Wahrnehmung von Tatsachen zu beobachten, die einen Bezug zu zentralen Attitüden aufweisen.¹⁾

1) Vgl. zum folgenden Berscheid, Walster (1970), S. 129 ff; Newcomb (1965), S. 74 ff.

Informationen, die negative Attitüden berühren, werden nach Möglichkeit außer acht gelassen oder bei positiver Attitüde besonders gesucht. Der EDV-Begeisterte wird sich auf euphorische EDV-Literatur stürzen, während der EDV-Skeptiker diese wohl seltener lesen wird. Auf diese Weise wird eine echte Konfrontation mit der entgegengesetzten Meinung vermieden.

Eine andere mögliche Reaktion ist die, aus der Vielzahl der auf einen einströmenden Informationen solche herauszusuchen, die den eigenen Attitüden entsprechen. So wird derjenige, der der EDV positiv gegenübersteht, geneigt sein, insbesondere ihre positiv erscheinenden Konsequenzen ins Auge zu fassen und vice versa. Die Wahrnehmungsselektion erstreckt sich über die Wahrnehmung an sich, auf deren Intensität und deren Speicherung im Gedächtnis. Müssen sich beispielsweise EDV-Gegner einen Vortrag über die Vorteilhaftigkeit des Computers anhören, so kann es sein, daß diesen Informationen wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird und sie darüber hinaus schneller vergessen werden als Informationen, die die ursprüngliche Ablehnung der EDV unterstützen.

Häufig ergibt sich die Interpretation von Situationen nicht von selbst. Dort, wo bezüglich der eigenen Attitüden Interpretationsspielräume existieren, kann beobachtet werden, daß die Wertung und Erklärung der Gegebenheiten bevorzugt so ausfällt, daß die bestehenden Attitüden bestätigt werden. Kündigen nach Einführung der EDV mehrere Betriebsangehörige, so ist es für EDV-Skeptiker "natürlich klar", daß daran nur die EDV schuld sein kann.

Obige Ausführungen mögen glauben machen, daß Attitüden weitgehend unveränderbar sind und sich in ihrer Intensität nur verstärken. Es darf aber nicht übersehen werden, daß diese Argumentation eine weitgehend autistische Verhaltens-

weise des Menschen postuliert, die, vor allem hinsichtlich schwächerer Attitüden, durchaus nicht gegeben sein muß.¹⁾ Die dargestellten Mechanismen erklären lediglich die Trägheit bzw. die Schwierigkeit von induzierten Attitüdenveränderungen.

Attitüden-Mehrheiten

Attitüdenobjekte sind aus der Sicht des Individuums häufig vielschichtig. Ihre Beurteilung setzt sich aus der Bewertung der verschiedenen Aspekte zusammen, die der Einzelne dem Objekt zuschreibt. Gerade bei komplexeren Objekten wird deutlich, daß gegebenenfalls eine ganze Reihe von Attitüden angesprochen werden können.²⁾ Es ist zu erwarten, daß gegenüber der EDV-Einführung ein Betroffener häufig nicht nur eine einzige Attitüde hat. Die Konsequenzen, die er dem organisationalen Wandel zuschreiben wird, werden vielfältiger Art sein. Seine Gesamt-Attitüde der EDV-Einführung gegenüber setzt sich also aus einer Anzahl von Teilattitüden³⁾ zusammen.

Für die Anwendung der Attitüdenkonzeption ergibt sich aus der Tatsache, daß gegenüber Attitüdenobjekten unter Umständen eine Reihe von Partialattitüden existieren, die erhebliche Schwierigkeit, daß häufig eine Verhaltensklärung bzw. -prognose auf der Basis nur einer Attitüde nicht abgegeben werden kann. Auch wenn mehrere Attitüden bezüglich der EDV-Einführung gefunden sind, so bleiben noch zwei

-
- 1) Eine ähnliche Fragestellung berührt Rokeach mit seiner Unterscheidung von open- und closed-minded persons. Vgl. Rokeach (1960).
 - 2) Vgl. z. B. Sherif, Sherif (1969), S. 336: "Most situations arouse not one but a complex (im Original kursiv) of attitudes...".
 - 3) Vgl. dazu McGuire (1969), S. 153 ff und dort zitierte Literatur.

Fragen offen, nämlich a) in welchem Gewichtungsverhältnis stehen die Attitüden zueinander, und b) gibt es noch weitere, nicht eruierte relevante Attitüden?

1.212 Verhaltensrelevanz und betriebswirtschaftliche Pragmatik der Attitüdenkonzeption

Die betriebswirtschaftliche Pragmatik der Attitüdenkonzeption, also die Anwendbarkeit attitudentheoretischer Ergebnisse für die Fundierung betriebswirtschaftlicher Aussagen, stellt als grundlegende Voraussetzung die Forderung auf, daß das Aussagensystem der Attitudentheorie einer empirischen Überprüfung hinreichend standhält.¹⁾ Es stellt sich damit die Frage, ob und inwieweit aufgrund gemessener Attitüden tatsächlich das Verhalten von Organisationsmitgliedern (in befriedigender Weise) prognostiziert werden kann. Diese Problematik ließe sich auch mit dem Stichwort der Verhaltensrelevanz von Einstellungen umschreiben. Auf ihr basiert weitgehend der prognostische und damit der pragmatische Wert der Attitüdenmessung. Die Frage, ob gemessene Attitüden Schlüsse auf Verhalten zulassen, wird im folgenden zu prüfen sein; zusätzlich wird auf die Problematik, die bei dieser Überprüfung auftaucht, hingewiesen.²⁾

-
- 1) Die Möglichkeit der empirischen Verifizierung bzw. Falsifizierung einer wissenschaftlichen Theorie hängt natürlich auch vom wissenschaftstheoretischen Standpunkt des die Theorie überprüfenden Forschers ab. Vgl. dazu z. B. Picot (1972), der seine Ausführungen allerdings speziell auf das Experiment abstellt.
 - 2) Ob die Erörterung dieser Frage noch zur Semantik oder bereits zur Pragmatik gehört ist fraglich, jedoch für die Aussage dieses Kapitels von untergeordneter Bedeutung.

Die genannte Voraussetzung kann bereits dann als erfüllt gelten, wenn das Verhaltensmodell der Attitüdenkonzeption als realitätsnäher und/oder prognosefähiger eingestuft wird als die bisher in der Betriebswirtschaftslehre verwendeten Modelle menschlichen Verhaltens.

Die Sozialpsychologie hat sich schon früh mit der Frage beschäftigt, ob sich die postulierte Beziehung zwischen Attitüden und beobachtbarem Verhalten in der Empirie tatsächlich nachweisen läßt.

Die empirischen Messungen, die zur Überprüfung der Korrelation zwischen vorher festgestellten Attitüden und später beobachtetem Verhalten angestellt wurden, sind jedoch auf den ersten Blick enttäuschend.¹⁾ Besondere Bekanntheit erlangte die Untersuchung, die La Piere 1934 veröffentlichte.²⁾ Das Ergebnis der Untersuchung ließ den Schluß zu, daß zwischen dem Verhalten und den geäußerten Attitüden keine Korrelation besteht.³⁾ Wicker überprüft 33 empirische Studien auf die in ihnen dokumentierte Relation zwischen Attitüden und beobachtbarem Verhalten und kommt zu dem Ergebnis, "that it is considerably more likely that attitudes will be unrelated to overt behaviors than that attitudes will be closely related to actions."⁴⁾

Andererseits gibt es aber ebenso viele empirische Erhebungen, die eine positive Korrelation zwischen gemessenen Attitüden

1) Vgl. dazu Berkowitz (1972), S. 47 ff; Tittle, Hill (1967), Wrightsman (1972), S. 281 ff; Kiesler, Collins, Miller (1969), Stotland, Canon (1972), S. 322 ff; Fishbein (1967a), S. 477.

2) Vgl. Rokeach (1968), S. 455.

3) Vgl. La Piere (1934).

4) Wicker (1971), S. 161.

und Verhalten nachweisen.¹⁾

"De Fleur reports a persuasive laboratory experiment which demonstrates a consistent relationship between attitudes and behavior." 2)

So sieht Collins eine hohe Evidenz, daß Attitüden und Verhalten korreliert sind.³⁾ Es bleibt somit festzustellen, daß die empirischen Untersuchungen zum Problem der Konsistenz von Attitüden und Verhalten zu dessen Lösung kaum etwas beitragen konnten und sich das verwirrende Bild einander widersprechender empirischer Befunde bietet.

Nachdem die empirischen Untersuchungen zur Problemlösung offensichtlich nicht in der Lage sind, sollen die theoretischen Ansätze dazu kurz aufgezeigt werden. Sie liefern gleichzeitig eine Interpretation der empirischen Studien. Diese theoretischen Überlegungen zur Frage der Verhaltensrelevanz von Attitüden lassen sich vereinfachend in drei Konzepte aufteilen.

Insbesondere die früheren Attitüdenforscher postulierten einen unmittelbaren Wirkungszusammenhang zwischen Attitüde und Verhalten.⁴⁾ Die Diskrepanz bei empirischen Ergebnissen wird insbesondere durch Meßfehler erklärt.

Eine zweite Konzeption geht von der Ansicht aus, daß "...attitudes are neither necessary nor sufficient causes of behavior. They are 'facilitative causes' ..." ⁵⁾ Das be-

1) Vgl. Collins (1970), S. 80; vgl. auch Tittle, Hill (1967), S. 151 ff und dort zit. Literatur, insbes. die Tabelle auf S. 154.

2) Collins (1970), S. 81; vgl. dazu De Fleur, Westie (1958).

3) Ders., S. 82, 86 f.

4) Vgl. z. B. Rokeach (1968), S. 453.

5) Triandis (1971), S. 14.

deutet, daß sie einem bestimmten Verhalten Vorschub leisten und somit nur eine gewisse Wahrscheinlichkeit begründen, daß dieses oder jenes Verhalten auftritt.

Die dritte Betrachtungsweise¹⁾ schließlich vereinigt die beiden ersten Konzepte. Sie ist wohl diejenige, die die meisten Anhänger gefunden hat. Ihr schließt sich auch die vorliegende Arbeit an. Die grundlegende Überlegung ist die folgende:

"A preferential response toward an attitude object cannot occur in a vacuum. It must necessarily be elicited within the context of some social situation, about which, as already noted, we also have attitudes." 2)

Hat zum Beispiel ein Sachbearbeiter eine negative Attitüde der EDV gegenüber, so kann es gleichwohl sein, daß in einer Diskussion zwischen ihm und dem die EDV-Einführung betreibenden Vorgesetzten er positive Äußerungen bezüglich der Einführung abgibt und bereitwillig seine Unterstützung zusagt. Dieses Verhalten wäre damit zu erklären, daß der Sachbearbeiter eine starke Attitüde hält des Inhalts, daß man sich der Meinung von Vorgesetzten grundsätzlich zu unterwerfen habe und daß letztere Attitüde die erstere unterdrückt. In entsprechender Weise läßt sich auch die Inkonsistenz zwischen gemessenen Attitüden und Verhalten erklären, die La Piere in seiner Studie aufgezeigt hat. Es wird deutlich, daß die Methode zur Diskrepanzmessung, wie sie La Piere anwandte, bei weitem zu wenig selbstkritisch und als solche "naiv"³⁾ ist.

1) Relativ bekannt ist auch eine Konzeption von Fishbein. Er geht jedoch von einer, von der hier verwendeten stark verschiedenen Attitüdendefinition aus. Vgl. Fishbein (1967a). Ein kritischer Überblick über das Modell von Fishbein findet sich bei Marr (1974), S. 232 ff. "Der pragmatische Gehalt des Modells von Fishbein erscheint gering"; ebenda, S. 238.

2) Rokeach (1968), S. 455.

3) Vgl. Triandis (1971), S. 14.

Widersprüche zwischen Attitüden und Verhalten sind häufig weniger erstaunlich als sie scheinen, wenn die situationsabhängigen Attitüden auch Berücksichtigung finden.¹⁾ Abbildung 6 soll dieses Erklärungskonzept schematisch veranschaulichen.²⁾

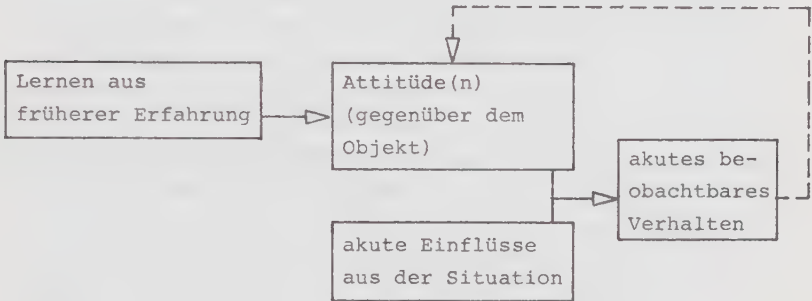


Abbildung 6

Die "akuten Einflüsse aus der Situation" können ihrerseits Attitüden sein; es sind aber auch andere Verhaltensdeterminanten denkbar, wie zum Beispiel physischer Zwang, Reflexe, auch solche konditionierter Art etc. Der unterbrochene Pfeil soll eine feed-back-Beziehung zwischen Verhalten und den individuellen Attitüden wiedergeben. Das Individuum lernt aus seinem eigenen Verhalten und bildet auf diese Weise neue Attitüden, bzw. modifiziert alte.

Die Vorgehensweise bei der Überprüfung der Verhaltensrelevanz von Attitüden wird regelmäßig dergestalt sein, daß

1) Vgl. Newcomb (1965), S. 67.

2) Vgl. dazu Collins (1970, S. 141; Newcomb (1965), S. 68; Scott (1968), S. 178 ff; Eagly, Himmelfarb (1974), S. 608 f; Campbell (1963), S. 155 ff.

erst Attitüden ermittelt werden und danach überprüft wird, ob das "offene", beobachtete Verhalten diesen Attitüden entspricht. Die Attitüdenmessung¹⁾ ist jedoch nichts anderes als die Feststellung eines bestimmten, zum Beispiel verbalen Verhaltens. Die Attitüdentheorie postuliert also, daß zwischen den Verhaltensweisen eines Individuums eine gewisse Konsistenz besteht, vorausgesetzt, das Bezugsobjekt des Verhaltens ist in beiden Fällen gleich.

Anhand der Reduktion der Attitüdentheorie auf diesen axiomatischen Kern lassen sich vier Möglichkeiten unterscheiden, aufgrund derer ein Abweichen von gemessenen Attitüden und Verhalten gedacht werden kann:

- (1) Es kann sich um einen Meßfehler handeln. Der Meßfehler kann im Meßdesign liegen und/oder in der Durchführung der Messung.²⁾ Dies gilt gleichermaßen für die Feststellung (und Interpretation) der Attitüden wie des beobachteten Verhaltens.
- (2) Während der Zeit zwischen Attitüdenmessung und Verhaltensbeobachtung können sich die Attitüden verändert haben.
- (3) Die Diskrepanz zwischen gemessener Attitüde und Verhalten kann durch die Existenz weiterer entgegengesetzter Verhaltensdeterminanten begründet sein. Als solche kommen zusätzliche relevante Attitüden und nicht-attitudinale Determinanten, wie konditionierte Reflexe etc., in Betracht.

1) Zur Theorie der Attitüdenmessung vgl. Kap. 3.

2) Hierzu wird eingehender in Kap. 31 Stellung genommen.

- (4) Schließlich ist denkbar, daß die betrachteten Attitüdenobjekte und die Bezugsobjekte des Verhaltens (im Urteil des Individuums) nicht übereinstimmen.

Die Aufzählungen der Möglichkeiten der Attitüden-Verhaltensabweichung verdeutlichen das Dilemma der Attitüdentheorie. Einerseits versucht sie, sinnvolle Begründungen und Voraussetzungen für menschliches Verhalten zu liefern, andererseits aber ist ihr Modell derart bedingt und mit Imponderabilien besetzt, daß sie keine sicheren, sondern lediglich plausible Aussagen zu machen vermag. Da sie diese mißliche Situation aber mit allen anderen Modellen des menschlichen Verhaltens teilt, kann die Frage, die sich der Betriebswirtschaftslehre stellt, nur die sein, ob die Attitüdentheorie menschliches Verhalten plausibler, respektive zutreffender abzubilden vermag als andere Modelle. Die Beantwortung dieser Frage steckt voller Probleme.¹⁾

Die oben aufgeworfene Fragestellung, ob die Attitüdentheorie menschliches Verhalten "besser" abzubilden vermag als andere Ansätze, erweist sich als unbeantwortbar und somit, obgleich naheliegend, falsch gestellt. Es muß für eine Berechtigung und Begründung für die Anwendung einer Theorie aus einer anderen Disziplin innerhalb betriebswirtschaftlicher Aussagen genügen, daß diese Theorie in der anderen Disziplin als - hinlänglich - "seriös" anerkannt wird und daß im Forschungsbereich der Betriebswirtschaftslehre Anwendungsbereiche existieren, auf die diese Theorie zugeschnitten ist.

1) Vgl. dazu auch Kappler, der von der Dialektik zwischen "Bekanntem und Spekulativem, Gesichertem und Plausiblen, Beobachtbarem und Denkbarem" spricht; Kappler (1972), S. 77.

Will man nicht die gesamte Verhaltenswissenschaft in Frage stellen, so wird man die erste Voraussetzung, die Anerkennung der "Seriösität" der Attitüdentheorie, akzeptieren müssen. Die Breite, mit der sich Wissenschaftler mit dieser Theorie befaßt haben und die Tatsache, daß Sozialpsychologie weitgehend mit Attitüdentheorie assoziiert wird, läßt diese Schlußfolgerung zu.

Die zweite Voraussetzung, nämlich das Vorhandensein der Attitüdentheorie adäquater Anwendungsbereiche innerhalb des betriebswirtschaftlichen Erkenntnisbereichs, ist ebenso gegeben. Dies demonstrieren beispielhaft die Arbeiten von Kappler, Klis und Marr.¹⁾ Grundsätzlich liefert die Attitüdentheorie dann als adäquat einzustufende Erklärungshypothesen, wenn das Verhalten von Organisationsmitgliedern von deren Beziehungen zu bestimmten Objekten abhängig ist. Derartige Attitüdenobjekte können beispielsweise Vorgesetzte, Produkte, Bilanzkennzahlen oder eben auch die subjektiv wahrgenommenen Konsequenzen einer EDV-Einführung sein. Als solche findet die Attitüdentheorie im wissenschaftlichen Untersuchungsbereich der Betriebswirtschaftslehre vielfältige Anwendungsmöglichkeiten.

Insbesondere für den Fall einer umfassenden Organisationsumstellung, wie der EDV-Innovation, bei der das Client System-Verhalten den Erfolg des Wandels erheblich mitbestimmt und bei der offensichtlich eine Reihe von Attitüden mehr oder wenig stark tangiert werden, bietet sich ein attitüdentheoretischer Ansatz an.²⁾

1) Vgl. S. 69 Fußnote 2 dieser Arbeit.

2) "Clearly, the implementation of organizational change requires change in human attitudes" Rubinstein, Haberstroh (1966), S. 288.

1.22 Anpassungswiderstände als dysfunktionale Attitüden des Client System gegenüber der EDV-Einführung

"Soll das Produktionssystem beispielsweise angepaßt werden, so ist von den Arbeitern Widerstand zu erwarten, wenn sie um ihren Arbeitsplatz, ihren sozialen Status oder etwa um die Aufrechterhaltung der bisherigen interpersonellen Kontakte fürchten müssen. Die Erreichung des Zieles "Anpassung des Produktionssystems" ist also nur möglich, wenn zuvor das Unterziel "Änderung der Einstellungen der Mitglieder des Produktionssystems" realisiert wurde. Dem Fragenkomplex der Einstellungsänderung (im Original kursiv, d. V.) wird in der Konzeption zum Planned Organizational Change eine zentrale Bedeutung beigemessen, da er letztlich über den Erfolg oder Mißerfolg der Anpassung entscheidet." 1)

Substituiert man in vorstehendem Zitat Dienstbachs das "Produktionssystem" durch "Informationssystem", so gibt es in einer verkürzten Formulierung das Anliegen dieses Abschnitts wieder, nämlich die Verbindung zwischen der Attitüdentheorie und dem Planned Organizational Change bei EDV-Einführung herzustellen. Auf diese Weise soll ermöglicht werden, hinter Anpassungswiderständen negative Attitüden zu erkennen. Hinweise, daß positive Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung dem Veränderungsprozeß zuträglich sind und solche negativer Art ihn behindern und womöglich sogar zu Fall bringen, finden sich allenthalben.²⁾ Obgleich die Wichtigkeit der Existenz bzw. Schaffung dieser positiven Einstellungen von Wissenschaftlern und Praktikern betont wird, finden sich kaum weitergehende Betrachtungen dieser Zusammenhänge.

1) Dienstbach (1972), S. 52. Dienstbach verfolgt den attitüden-theoretischen Ansatz jedoch nicht weiter.

2) Vgl. z. B. Witte (1973), S. 6; Studienkreis Dr. Pärli (1972), S. 98 ff; Bennis (1969), S. 10; Jones (1969), S. 162; Hansen (1970), S. 100 ff.

Diese Lücke auszufüllen; ist ein Anliegen der vorliegenden Arbeit. Mit der Herstellung einer Verbindung zwischen den Widerständen bei der Einführung von EDV und der Attitüdenkonzeption ist es möglich, das Widerstandsverhalten zu erklären und seine Kausalfaktoren aufzuzeigen. Die attitüden-theoretische Betrachtung der Anpassungswiderstände gegen die organisationale Umstellung erlaubt sozusagen einen Blick hinter die Kulissen des (offenen) Verhaltens der Client System-Mitglieder und zeigt die sozialpsychologischen Determinanten dieses Verhaltens auf.

Hierauf aufbauend wird - mit Hilfe der relativ weit entwickelten Methoden der Attitüdenmessung - eine fundierte und relevante Erfassung des Change-bezogenen Widerstand-Potentials ermöglicht. Damit lassen sich entscheidende Erkenntnisse für das Verständnis, die Prophylaxe und den Abbau von Anpassungswiderständen gegen die Einführung von EDV gewinnen. Für die Handhabung des Widerstandspotentials bietet die Theorie des Attitüdenwandels bereits einen adäquaten und wissenschaftlich durchdachten Ansatz, der lediglich auf die spezielle Situation der EDV-Implementierung auszurichten ist.

Findet sich überhaupt in der Literatur eine Interpretation der Anpassungswiderstände, so stützt sie sich auf die Betrachtungsebenen der Individualpsychologie und der Soziologie.¹⁾

Der sozialpsychologische Ansatz bleibt bei der Beschäftigung mit dem Planned Change weitgehend außer Betracht.²⁾ Dienstbach zum Beispiel legt den personalen Ursachen von Anpassungs-

1) Vgl. z. B. Lippit, Watson, Westley (1958), S. 83 ff; Watson (1966), S. 489 ff; Dienstbach (1972), S. 109 ff.

2) Eine Ausnahme stellt beispielsweise Walton (1965) dar.

widerständen die Bedürfnishierarchie der Client System-Mitglieder zugrunde.¹⁾ Werden Bedürfnisse beeinträchtigt, so ergeben sich Anpassungswiderstände. Diese Vorgehensweise scheint jedoch wenig "ideal" zu sein: die "Gültigkeit" bzw. Interpretation von Bedürfnishierarchien ist umstritten; sie erlauben kaum Aussagen über bestimmte Individuen; ihr Verhaltensbezug ist ungeklärt oder zu stark simplifiziert. Vom Attitüdenkonzept her gesehen beinhalten sie lediglich eine bestimmte generalisierte Interpretation der Wertkomponente in der individuellen Attitüdenstruktur. Die Abgrenzung der sozialen von den personalen Ursachen scheint ebenso problematisch. "In reality, the forces of the social system operate within the individuals and those attributes to separate personalities combine to constitute systemic forces. The two work as one."²⁾ Grundsätzlich besteht ein enger Zusammenhang etwa über die "social needs" und "esteem needs".

Das implizite Postulat des unmittelbaren Einflusses von Bedürfnissen und sozialen Effekten auf das Verhalten des Einzelnen stellt angesichts der Erkenntnisse der Attitüden-theoretiker eine unzulässige Verkürzung des Ursache-Wirkungs-zusammenhangs dar.

Das Attitüdenkonzept ist in der Lage, die Werte, die zur Beurteilung der subjektiv wahrgenommenen Implikationen der EDV-Einführung herangezogen werden, kritisch zu betrachten.³⁾ Es kann klarmachen, daß hierfür nicht nur wie naturgesetzlich gegebene "Ur-Werte", "Ur-Bedürfnisse" oder aus sich heraus gültige soziale Normen zu denken sind, sondern, daß es sich dabei (zumindest auch) um erlernte Verhaltensdis-

1) Vgl. zum folgenden Dienstbach (1972), S. 109 ff.

2) Watson (1966), S. 489.

3) Vgl. hierzu Abb. 3.

positionen handelt, die spezifische Charakteristika aufweisen.

Des weiteren trägt die Attitüdentheorie der Tatsache Rechnung, daß die Beurteilung etwa der EDV-Einführung in differenzierter oder globaler Weise erfolgen kann. Es lassen sich sozusagen Beurteilungsebenen abgrenzen. Diese Ebenen unterscheiden sich nach der Dimension des Differenzierungsgrads. Die Kenntnis der globalen Attitüde macht eine Erforschung detaillierterer Subattitüden nicht überflüssig. Es ist nämlich durchaus möglich, daß die globale Attitüde eine andere Richtung hat als eine bestimmte "Subattitüde". So mag die Einstellung gegenüber der organisationalen Veränderung beispielsweise negativ, die gegenüber der Aussicht, einen Fortbildungskurs besuchen zu können, aber positiv sein.

Abbildung 6 gibt eine denkbare Schichtung von EDV-Attitüden wieder. Die jeweils untergeordneten Attitüden können (im Sinne hierarchisch aufeinander aufbauender syllogistischer Schlüsse) als Kausalfaktoren der darüberliegenden Attitüde verstanden werden. Eine vollständige Aufdeckung aller Subattitüden ist kaum möglich, da neben den entdeckten weiteren, noch nicht erkannte bestehen können; Entsprechendes gilt für eine kausale Fortführung der Attitüdenschichtung mit zunehmendem Grad der Detailliertheit. Die Abbildung 6 ist daher nach unten und zur Seite (durch die Bemerkung "usw.") offen gelassen.

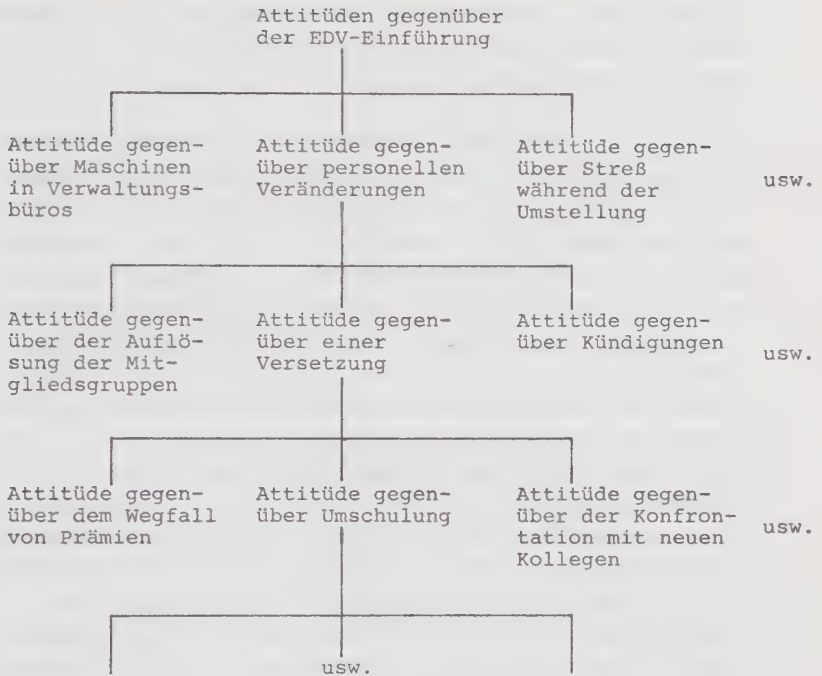


Abbildung 7 Mögliche Synthese von EDV-Attitüden mit Hilfe unterschiedlich detaillierter Schichten von Sub-Attitüden.

Grundsätzlich sind im Rahmen einer Innovation beide möglichen Attitüden-Richtungen von Bedeutung: die positive wie die negative. Allerdings unterscheiden sie sich hinsichtlich der Dringlichkeit entscheidend für das Gelingen des Change. Da die negativen Attitüden über ihre Verhaltenslenkung den Change in Frage stellen können, wendet sich die Aufmerksamkeit insbesondere ihnen zu. Die positiven Attitü-

den gewinnen ihre Bedeutung insbesondere durch die Möglichkeit, durch sie und ihre Verstärkung negative Attitüden möglichst zu überwinden.

Definitionsgemäß bedeutet eine negative Attitüde gegenüber der EDV-Einführung, daß das Individuum eine negative Verhaltensdisposition dergestalt aufweist, daß es den Wunsch hat, die EDV-Einführung möglichst zu verhindern. Auch wenn es weiß, daß dies ihm nicht möglich ist, so ist es plausibel, daß es die EDV-Einführung behindert. Diese Definition ist dem Begriffsinhalt der "Anpassungswiderstände" gegenüberzustellen. Es zeigt sich, daß in der Literatur unterschiedliche Fassungen des Widerstands-Phänomens vorkommen. French unterscheidet zwischen Widerstand (resistance) und Opposition (opposition). Unter Widerstand versteht er die Tendenz, auf einen Beeinflussungsversuch in der entgegengesetzten Richtung der Beeinflussung zu reagieren.¹⁾ Opposition hingegen ist lediglich eine Grundhaltung gegen die Beeinträchtigung von Bedürfnissen, basiert jedoch nicht auf einer bestimmten Maßnahme. In der Sprache der Attitüdentheorie entspräche Frenchs Oppositions-Begriff dem der Attitüde. Lippit, Watson, Westley grenzen Widerstand und Interferenz (interference) voneinander ab. Während sich Widerstand unmittelbar auf den Wandel bezieht und sich gegen Change Agent oder Client System richtet, sind mit Interferenz grundsätzliche, nicht für den speziellen Change spezifische Störfaktoren gemeint.²⁾ Im vorliegenden Zusammenhang wichtiger erscheint die Tatsache, daß Lippit, Watson, Westley nicht zwischen einer Widerstands-Haltung (Attitüde) und Widerstands-Aktionen unterscheiden. Watson bezeichnet in Anleh-

1) Vgl. French (1964), S. 42.

2) Vgl. Lippit, Watson, Westley (1958), S. 88; desgleichen Dienstbach (1972), S. 109.

nung an Lewin alle "Kräfte", die zur Stabilität beitragen, als Widerstandskräfte.¹⁾ Zander stellt insbesondere ab auf "behavior which is intended to protect an individual from the effects of ... change."²⁾ Trotz der Vielfältigkeit der Ansätze, die hier nur angedeutet werden konnte, wird die Tatsache deutlich, daß "negative Attitüden gegenüber dem Wandel" und die Widerstandsbegriffe sich teilweise überschneiden. Die Begriffe "Widerstand und Attitüde" sind allerdings nicht austauschbar, da der Widerstandsbegriff häufig Handlungen mit einschließt, während Attitüden definitionsgemäß nur Verhaltensdispositionen darstellen.

Die Anpassungswiderstände der Planned Change Konzeption entsprechen in der Terminologie Wittes primär den Willensbarrieren.¹⁾ Allerdings setzten Anpassungswiderstände und gerade auch der Attitüdenbegriff ein explizites "Wollen" nicht voraus. Die Trennung von Willens- und Fähigkeitsbarrieren geht von der Fiktion aus, daß der Mensch alle ihm möglichen Verhaltensweisen voll durch seinen Willen erfassen und steuern kann. Diese Fiktion wird durch das Attitüden-Konzept nicht impliziert, was beispielsweise in der Hereinnahme der emotionalen Komponente zum Ausdruck kommt. Insoweit geht es über das Barrierenkonzept hinaus, beinhaltet allerdings nicht die reinen Fähigkeitsbarrieren.

Die Manifestation der negativen EDV-Attitüden des Client-System in Widerstandshandlungen artet freilich nicht in offene Rebellion oder Maschinenstürmerei aus, wie zu Zeiten der industriellen Revolution bei den Arbeitern geschehen.

1) Vgl. Watson (1966), S. 488 f; Lewin (1961), S. 235 f.

2) Zander (1961), S. 543.

3) Vgl. zum folgenden Witte (1973), S. 5 ff, sowie S. dieser Arbeit.

Solches Verhalten ist in der Angestelltenideologie tabuiert. Darüber hinaus ist heute die Sinnlosigkeit solchen Unterfangens klar. Die Anordnungen des dazu legitimierten Change Agent wird in der Regel Folge geleistet. Das Widerstandsverhalten drückt sich als versteckter Boykott aus, der sich häufig in mangelhaften oder falschen Informationen, Nichtbearbeitung oder absichtlicher Falschbearbeitung niederschlägt.¹⁾

Die Erscheinungsformen des Widerstands sind vielfältig: Bummelei, Absentismus, Unachtsamkeit beim Umgang mit empfindlichen Datenträgern, Interesselosigkeit an der Ausführung einer gewissenhaften Arbeit, Stimmungsmache gegen die EDV bei Kollegen usw.; das sind einige weitere, sporadisch aufgezählte Möglichkeiten obstruktiv zu sein.

Negative Attitüden gewinnen natürlich erst dann Widerstandscharakter und werden für die EDV-Einführung zum Problem, wenn ihretwegen die Change-Ziele gefährdet werden, d. h., wenn aufgrund der negativen Attitüden ein Verhalten zu Tage tritt, das die Zielerfüllung der EDV-Einführung behindert. Das bedeutet aber, daß der Widerstandscharakter der negativen Attitüden auch durch die Change-Ziele bzw. durch die Ziele des Change-Agent bestimmt wird.

"It is interesting that Freud used the term 'resistance' to identify a phenomenon which from his point of view, had the effect of blocking the attainment of his therapeutic objectives. One wonders whether patients would use just this term to refer to the same sets of interactions between themselves and their therapists." 2)

1) Vgl. Schiefer (1969), S. 63, Sanders (1972), S. 408 f.

2) Klein (1966), S. 499, vgl. dazu Freud (1965), S. 97; Kelly (1958), S. 502 f.

Überlegungen zur Durchführung des Planned Change werden hauptsächlich aus der Perspektive des Change Agent angestellt. Aus dieser Sicht bedeuten negative Attitüden potentielle Quellen obstruktiven Verhaltens gegenüber den Innovationszielen. Und es scheint nur selbstverständlich zu sein, daß deshalb diese negativen Attitüden abzubauen sind.¹⁾

Diese Argumentation kann aber in zweierlei Hinsicht als einseitig bezeichnet werden. Zum einen geht bei dieser Betrachtungsweise unter, daß Attitüden, die Wandlungsprozesse, wie die Computerisierung eines betrieblichen Informationssystems hemmen, auch positiv zu beurteilende Systemfunktionen erfüllen. Sie helfen zu verhindern, daß ein Change-Vorgang ausufert und die Veränderungen ein Übermaß annehmen. Sie sind somit an der Erhaltung einer relativen, wenn auch dynamischen Systemstabilität und Kontinuität maßgeblich beteiligt.²⁾

Der zweite Grund knüpft an die Tatsache an, daß die moderne Betriebswirtschaftslehre die Unternehmung als Koalition betrachtet.³⁾ Diese Betrachtungsweise läßt sich auf das EDV-Change System übertragen. Das aber bedeutet, daß in das Gesichtsfeld betriebswirtschaftlicher Untersuchung auch die Koalitionsteilnehmer des EDV-Client Systems rücken und zwar nicht nur als anzupassende Objekte, sondern auch als Subjekte mit eigenen, in sich selbst gerechtfertigten Interessen.⁴⁾ Gesteht man den gegenüber der EDV-Einführung positi-

1) Vgl. dazu Witte (1973), S. 7 f; Dienstbach (1972), S. 119f.

2) Vgl. dazu z. B. Klein (1966), S. 499 ff.

3) Vgl. z. B. Kupsch, Marr (1972), S. 456; Kappler (1974), S. 182; Cyert, March (1963); Heinen (1972c), S. 48.

4) Vgl. dazu Kappler (1974), S. 182.

ven Attitüden des Change Agent den Charakter gerechtfertigter Ziele bzw. Interessen zu, so ist es nur folgerichtig, den eventuell vorhandenen negativen EDV-Attitüden der Client System Mitglieder Gleiches einzuräumen. Ebenso konsequent wäre es, nicht dann nur von Anpassungswiderständen zu sprechen, wenn das Change System die Erreichung der vom Change Agent gesetzte Ziele behindert; auch die den Attitüden des Client System entgegenlaufenden Aktionen des Change Agent ließen sich als Anpassungswiderstände bezeichnen: als Widerstände des Change Agent gegen die Anpassung an die Attitüden des Client System.

Obgleich eine weiterausholende und tiefergehende Untersuchung dieser Gedanken von grundsätzlicher Wichtigkeit für das Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher Planned Change Forschung ist, würde eine Erörterung den Rahmen dieser Arbeit sprengen.¹⁾ Zur Identifizierung von Attitüden als Verursacher von Widerstandsverhalten wird eine funktionale Definition des Ziels der EDV-Einführung gewählt. Dieses "Sach"-Ziel besagt in groben Zügen, daß das bestehende Informationssystem der betreffenden Betriebswirtschaft

1) Hinter dem hier aufgeworfenen Problem steht eine Reihe essentieller Fragestellungen: etwa die Frage, ob die Betriebswirtschaftslehre heute noch zwischen dispositivem und ausführendem Faktor Arbeit unterscheiden sollte (vgl. hierzu Gutenberg (1973), z. B. S. 3; Heinen, Reichwald (1973)) oder die Frage, ob sie die Attitüden der Führenden besser rationalisieren hilft und helfen sollte, als die der Geführten und hinter diesen Themen die Frage nach der Parteilichkeit der Betriebswirtschaftslehre; vgl. auch die von Kirsch aufgeworfene Diskussion um einen beobachtbaren Neo-Taylorismus bei der Implementierung von Informationssystemen, Kirsch (1973b); ders. (1974), S. 182 ff.

in ein genau spezifiziertes Computer-unterstütztes Informationssystem umzuwandeln ist und die dazu notwendigen strukturellen Veränderungen vorzunehmen sind. Es ist klar, daß hinter diesem Sachziel Formalziele, also Interessen bzw. Attitüden stehen. Diese sollen aber hier nicht weiter hinterfragt werden. Akzeptiert man dieses Sachziel der EDV-Einführung als Funktion des Change System, so lassen sich Attitüden, die diese Funktion be- bzw. verhindern als dysfunktional bezeichnen.¹⁾ Negative Attitüden gegenüber der EDV-Einführung sind demnach als dysfunktional, positive als funktional anzusehen. Um Mißverständnisse zu vermeiden, sei nochmals betont, daß diese Klassifizierung in funktional und dysfunktional ausschließlich auf der Definition der Funktion des EDV-Change System im Sinne des genannten Sachziels der Umstellung beruht. Dysfunktionale Attitüden im hier gebrauchten Sinne, können durchaus funktional im Hinblick auf das System der informalen Organisation der Betriebswirtschaft sein oder der Erhaltung des Gleichgewichts des personalen Systems von Individuen dienen. Aber sie stören den Übergang vom Istzustand des Informationssystems zu einem vom politischen System der Unternehmung als "besser" autorisierten Sollzustand. Das Gesagte gilt vice versa für die funktionalen, das heißt, die EDV-Einführung fördernden Attitüden.

Ist man nun bereit, negative Attitüden gegenüber der EDV-Einführung und deren Konsequenzen in einen kausalen, zumindest aber plausiblen Zusammenhang mit widerstrebendem Verhalten des Client System zu bringen, so stellt sich für den Change Agent die Notwendigkeit, sich mit diesen nega-

1) Vgl. zu dysfunktionalen Wirkungen von Elementen und Strukturen des Change System auch Kirsch, Kieser (1974), S. 528 f.

tiven Attitüden zu befassen. Das bedeutet erstens, daß er sie erfassen muß, um einen Überblick zu erhalten über ihre Verteilung, Art und Intensitäten. Und daraus folgt zweitens, daß der Change Agent nach Mitteln und Wegen zu suchen hat, diese negativen Attitüden zu handhaben, um Widerstand-Verhalten möglichst zu verhindern bzw. abzubauen.¹⁾ Ersterer Aufgabe widmen sich das folgende 2. und 3. Kapitel, der letzteren das 4. Kapitel.

1) Vgl. dazu auch Esser, Schneider (1972/73), S. 34 ff.

2. Ableitung und Systematisierung potentieller Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung

Im folgenden Kapitel soll der Versuch unternommen werden, Thesen über mögliche Attitüden gegenüber der EDV-Einführung vorzustellen. Dies geschieht auf dem Wege einer theoretisch-deduktiven Vorgehensweise, die sich primär auf die Auswertung von EDV-Literatur stützt. Die Thesen über EDV-Attitüden sollen einen Überblick vermitteln, mit welchen Einstellungen ein Change Agent zu rechnen hat. Es ist dabei nicht möglich, "die" Attitüden gegenüber EDV-Einführungen aufzuzeigen. Der Grund dafür liegt in der individuellen Verschiedenartigkeit personaler Attitüdenentstehung sowie in den Unterschieden einzelner Einführungssituationen und den Auswirkungen auf den Einzelnen.¹⁾ Es soll vielmehr ein möglichst breites Spektrum an EDV-Attitüden aufgezeigt werden. Um eine gewisse Zuordnung von EDV-Attitüden und Gegebenheiten, in denen diese Einstellungen vorzugsweise anzutreffen sind, durchführen zu können, wird auch den Bedingungs- bzw. Entstehungsfaktoren der einzelnen Einstellungen nachgegangen.

Die theoretisch-deduktive Entwicklung möglicher Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung bildet desweiteren eine Grundlage einer empirischen Erhebung von EDV-Attitüden für den speziellen Fall eines bestimmten EDV-Einführungsprozesses, und zwar dadurch, daß sie der empirischen Erforschung Thesen vorgibt, zumindest aber Problembereiche aufzeigt.

Die theoretisch-deduktive Methode wissenschaftlicher Erkennt-

1) Was der eine als Vorteil ansieht (Entlastung von repetitiver Arbeit) kann ein anderer negativ beurteilen (Verlust von Funktionen); während für manche sich Aufstiegschancen bieten, stehen anderen Nachteile (z. B. Versetzung) bevor.

nisgewinnung zeichnet sich dadurch aus, daß sie, ausgehend von einer Reihe von Prämissen, durch logisches Schlußfolgern zu Erkenntnissen gelangt. Bei der Deduktion werden die Prämissen nicht hinterfragt, sondern als nicht erklärungsbedürftig und "richtig" übernommen. Betrachtet man die Prämissen und deren Entstehung näher, so stellt sich in der Mehrzahl der Fälle heraus, daß sie ihrerseits nicht wahllos und von ungefähr herangezogen werden, sondern daß sie vielmehr entweder allgemeine, als "richtig" bewertete Erfahrungstatbestände zum Ausdruck bringen oder akzeptierte Schlußfolgerungen früherer Deduktionen sind, deren Prämissen jedoch ebenfalls auf die eine oder andere Weise der Empirie entnommen sind.

Im folgenden soll von Prämissen ausgegangen werden, die in der Literatur dokumentiert sind. Zu dieser Methode soll auch die Übernahme von in der Literatur auffindbaren Attitüden von Client Systems gezählt werden. Der (gewissermaßen rudimentäre) Deduktionsvorgang ist in der Übertragung dieser Attitüdenhypothesen auf ein bestimmtes Client System zu sehen. Damit soll eine Abgrenzung zur auf den Einzelfall abgestimmten empirischen Untersuchung, dem "field research" (im Gegensatz zum "desk-research") geschaffen werden.

2.1 Möglichkeiten der theoretisch-deduktiven Erfassung von EDV-Attitüden mit Hilfe der Literatur

Für Change Agents, die sich mit dem Problem der personalen Anpassungswiderstände bei der EDV-Einführung befassen müssen, ist es naheliegend, nach Literatur zu diesem Thema zu suchen. Speziell auf EDV-Anpassungswiderstände ausgerichtete Literatur ist allerdings (nach Wissen des Verfassers) kaum erhältlich. Es existieren jedoch Abhandlungen, die

mehr oder weniger allgemein "die" Probleme bei der Einführung elektronischer Datenverarbeitung beschreiben. Die Problemdefinitionen sind dabei in der Regel technisch bzw. technologisch ausgerichtet. Die personalen Probleme, insbesondere wenn diese auch als Probleme verstanden werden sollen, finden zumeist, wenn überhaupt, nur geringe Beachtung. Der Change Agent, der auf dem Wege einer Attitudenerfassung die Anpassungswiderstände des Client System aus der Literatur erkunden bzw. prognostizieren will, muß normalerweise die ihm zugänglichen Texte auswerten, das heißt, er muß prüfen, ob sich aus ihnen Rückschlüsse auf (wahrscheinliche) Attitüden im Client System ziehen lassen.

Anstelle von Aussagen über bei der EDV-Einführung im Client System zu erwartende Attitüden berichten die meisten in Frage kommenden Autoren über (ihrer Meinung nach eintretende) "Tatsachen". Eine solche wäre beispielsweise die "Entwertung traditioneller, in langjähriger Erfahrung erworbener Qualifikationselemente, die man vor allem im Verwaltungsbereich unter dem Begriff 'Kontenwissen' zusammenfassen kann."¹⁾ Es lassen sich drei Möglichkeiten aufzeigen, aus dererlei "Tatsachen" auf Anpassungswiderstände begründende Attitüden zu schließen. Zum ersten kann man dem Aufbau der syllogistischen Konstruktion von Attitüden folgen. Danach besteht eine Attitüde aus einer Überzeugungs- und einer Wertkomponente.²⁾ Um so vorzugehen muß der Change Agent die Prämisse einführen, daß die Client System-Mitglieder dieselben "Tatsachen" wahrnehmen und Überzeugungen halten, wie die betreffenden Autoren. Dabei sind Tatsachen zu unterscheiden, die lediglich als Überzeugungen existieren, unabhängig von

1) ÖTV (1968), S. 51.

2) Vgl. S.71 dieser Arbeit.

ihrer inhaltlichen Berechtigung (z. B. die Erwartung von Entlassungen als Tatsache) und solche, die in der Realität von EDV-Einführungen zu beobachten sind und nicht nur in der Überzeugungswelt von Individuen existieren (z. B. im Zuge der Umstellung vollzogene Versetzung). Erstere sind für die Attitüdenentstehung verantwortlich. Bei der Ableitung von Attitüden muß in der Regel aber von der letzteren Tatsachen-Definition ausgegangen werden, es sei denn, der Change Agent kennt die Überzeugungen des Client System. (Dann wird er wohl aber auch dessen Einstellungen kennen). Als weitere Voraussetzung müssen die Werthaltungen des Client System dem Change Agent bekannt sein. Die Bedürfnishierarchien (z. B. die von Maslow) könnten hier als generalisierte Wertannahmen fungieren.

Eine zweite Vorgehensweise sucht Attitüdenkenntnisse dadurch, daß sie der "attitudinalen Färbung" der von den Autoren dargestellten "Tatsachen" auf die Spur geht. Aus der Darstellung der "Tatsachen" läßt sich häufig (mehr oder weniger deutlich) erkennen, welche Bewertung dieser "Tatsachen" der Autor vom Client System erwartet. Im angeführten Beispiel signalisieren die Worte "Entwertung traditioneller Erfahrungen", daß der Autor der Meinung ist, die EDV-Einführung bedeute für langjährige Angestellte einen (zumindest partiellen) Nachteil. Unter der Voraussetzung, daß das Client System die "Tatsachen" wie der Autor erkennt und daß es tatsächlich das vom Autor (implizit) angenommene Wertsystem hält, kann von den "Tatsachen"-Darstellungen in der Literatur auf Attitüden im Client System geschlossen werden. Hier ist von den Einstellungen des Client System als "Tatsachen" auszugehen.

Attitüdenberichte von Autoren können freilich auch systematisch über empirische Forschungen erhoben worden sein. Die-

se sind jedoch relativ selten.¹⁾

Die dritte Möglichkeit aus "Tatsachen"-Berichten mögliche Attitüden des Client System herzuleiten, steht auf besonders schwachen Füßen. Sie geht davon aus, daß aus den Berichten und Analysen der Literatur die Attitüden der Autoren zur EDV-Einführung erkennbar werden. Eine inhaltsanalytische Textdurchdringung kann diese Ermittlung der Autoren-Attitüden unterstützen. Die Vorgehensweise besteht nun darin, daß man von in der Literatur vorgefundenen Autoren-Attitüden gegenüber der EDV-Einführung, auf das Vorhandensein ebensolcher Attitüden bei den Client System-Mitgliedern schließt. Der Entstehungszusammenhang sowie die "Begründung" der Attitüden wird dabei nicht hinterfragt. Es ist allerdings möglich, zwischen dem Bezugsrahmen des Autors und den Client System-Mitgliedern gewisse Parallelen zu ziehen. So wird man von einer Gewerkschaftsveröffentlichung eher die beschriebene Attitüden-Projektion aus dem Text in das Client System vornehmen können als von einer PR-Schrift eines EDV-Herstellers. Diese Relativierung von Client System und Bezugsrahmen des Autors erscheint auch notwendig, um die unterschiedlichen und teilweise gegensätzlichen Attitüden der Autoren zu erklären.

1) Vgl. S.142 ff dieser Arbeit

2) Eine parallele Verwendung aller genannten Methoden findet sich z. B. bei Oetterli (1971), S. 123 ff; die Ausführungen sind allerdings auf den technischen Fortschritt allgemein ausgerichtet.

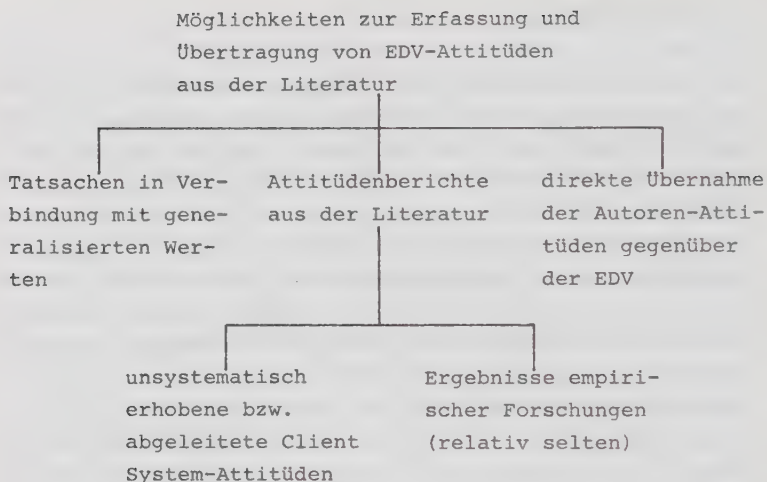


Abb. 8

Abbildung 8 soll die vorgetragenen Vorgehensweisen schematisch veranschaulichen.

Die Aufgliederung der "Tatsachen"-Auswertung soll nicht verschleiern, daß zwischen den einzelnen Vorgehensweisen enge Verbindungen, insbesondere hinsichtlich der Prämissen bestehen und daß auch Kombinationen der Vorgehensweise denkbar sind.

Der Charakter der "Tatsachen" ist im Zuge einer sozialpsychologischen Untersuchung selbst interpretationsbedürftig. Denn das, was die einzelnen Autoren als "Tatsachen" wahrnehmen, unterliegt der Selektions- und Interpretationsfunktion ihrer Einstellung zur EDV bzw. zu organisationalen Problemen. Die Abhängigkeit dieser "Tatsachen" von Autorenat-

titüden ist jedoch graduell unterschiedlich. Aussagen wie "Der Computer trägt dazu bei, die Arbeitsabläufe im Büro und in der Produktion einander anzunähern und zu vereinheitlichen"¹⁾ spiegeln beispielsweise eine geringere Attitüden-Ladung wider als: "... the participants will experience a great restriction of their space of free movement",²⁾ oder: "Der Computer ist ein wahrer Segen für den Manager in der Verwaltung ..."³⁾

2.11 Deduktion aufgrund von "Tatsachen" und Bedürfnissen

Um eine Ableitung der Einstellungen des Client System aus Tatsachen und generalisierten Bedürfnissen vornehmen zu können, müßten eigentlich die Überzeugungen des Client System (unabhängig von deren inhaltlichen Berechtigung) bekannt sein. In der Regel werden diese einem Change Agent, der die (den Überzeugungen nah verwandten) Einstellungen des Client System nicht kennt, auch nicht vorliegen. Eine mögliche Vorgehensweise ist es nun, die Konsequenzen von EDV-Einführungen, die nicht nur Überzeugungen sind, hierbei als "Tatsachen" zu verwenden.⁴⁾ Allerdings liegt dem die problematische Prämisse zugrunde, daß das Client System eben diese "Tatsachen" als Überzeugungen hält. Desweiteren wird vorausgesetzt, daß der verwendete Bedürfniskatalog für die jeweiligen Client System-Mitglieder relevant ist.

1) Naville (1971), S. 445.

2) Argyris (1971), S. B-278; vgl. auch die Zitate bei Kirsch, Kieser (1974), S. 396 ff.

3) Withington (1971), S. 211.

4) Dieses Vorgehen findet sich z. B. bei Sanders (1972), S. 409 ff; Dienstbach (1971), S. 109 ff; Zettl (1969), S. 147 ff.

Physiologische Bedürfnisse

Die physiologischen Bedürfnisse¹⁾ werden als diejenigen angesehen, die bei einer Gefährdung ihrer Befriedigung die tiefgreifendsten negativen Attitüden hervorrufen. Begreift man die physiologischen Bedürfnisse aber ernsthaft als "Primärbedürfnisse",²⁾ so sind in unserer Gesellschaft kaum noch Situationen gegeben, in denen ihre Befriedigung aufgrund einer EDV-Einführung ernsthaft gefährdet erscheint. Denn selbst wenn ein Client System-Mitglied seine Stelle verliert, stehen ihm an Arbeitslosengeld bzw. Sozialfürsorge genügend Mittel zur Verfügung, um Hunger und Durst zu stillen, sich vor Kälte und Krankheit zu schützen etc. Natürlich wird der Verlust des Arbeitsplatzes in der Regel zur Beeinträchtigung der Befriedigung von Bedürfnissen führen, aber diese Beeinträchtigung wird nahezu ausschließlich sekundäre Bedürfnisse betreffen; es wird beispielsweise kein neuer Anzug beschafft, der Urlaub zu Hause verbracht, ein billigerer Wein getrunken.

Die klare Zuordnung dieser Bedürfnisbefriedigungen in den üblichen Bedürfnishierarchien ist kaum möglich. Die häufig befürchtete "Tatsache" der Entlassungen³⁾ aufgrund von EDV-

-
- 1) Vgl. zu den "Bedürfnissen" die übersichtliche Tabelle bei Dienstbach (1971), S. 112, der die fünf bekanntesten "Bedürfnishierarchien" einander gegenüberstellt; vgl. auch die S. 111 zit. Literatur.
 - 2) Vgl. z. B. Kupsch, Marr (1972), S. 460. Diese ursprüngliche biologische Sichtweise findet sich auch bei Maslow (1954), S. 80 ff. Bei einer relativen Betrachtung eines "Existenzminimums" würde die Ableitung hier freilich anders vorgenommen werden müssen.
 - 3) Vgl. z. B. Wiener (1964), S. 172: "Es ist völlig klar, daß das (die Verwendung von Computern; d. V.) eine Arbeitslosigkeitslage herbeiführen wird, mit der verglichen die augenblicklichen Rückgänge und sogar die Depression der dreißiger Jahre als harmloser Spaß erscheinen werden." Vgl. auch Dreyfus (1967), S. 9 f.

Einführungen kann weitgehend als übertrieben gelten.¹⁾ Hier ist allerdings eine etwas differenziertere Betrachtungsweise anzustellen. EDV-Anlagen werden großteils zur Rationalisierung und Automatisierung arbeitsintensiver Verwaltungsabteilungen verwendet. Dabei werden Stellen "weg-rationalisiert". Dies muß jedoch nicht zu Entlassungen führen. Der sehr viel häufiger beschrittene Weg ist der, Versetzungen bzw. Änderungskündigungen²⁾ vorzunehmen. Es kann allerdings nicht übersehen werden, daß Einstellungsstopps oder zumindest verringerte Einstellungen neuer Arbeitnehmer die Folge solcher Rationalisierungen sein können. Das bedeutet, daß, obgleich keine Entlassungen ausgesprochen werden, ceteris paribus, Arbeitslosigkeit eintreten kann. Bis vor kurzem hatten die starke Expansion der Wirtschaft sowie sinkende Arbeitszeiten diesen Effekt verhindern können. Die zur Zeit spürbare Rezession zeitigt aber sicherlich auch aufgrund der Rationalisierungseffekte durch die "Büro-Computerisierung" eine außergewöhnlich hohe Quote arbeitsloser Angestellter.³⁾

Es kann als nicht gerechtfertigt angesehen werden, negative Einstellungen gegenüber der EDV-Implementierung aus einer wirtschaftlichen Bedrohung primärer Lebensbedürfnisse abzuleiten.⁴⁾ Dabei bleibt die Tatsache unbetroffen,

-
- 1) Vgl. hierzu z. B. Friedrichs, Mühlhäuser (1970); Mühlhäuser (1970), S. 26 ff; Sanders (1972), S. 416 f.
 - 2) Zur arbeitsrechtlichen Differenzierung der beiden Begriffe vgl. z. B. Hueck, Nipperdey (1970), S. 1420 (Versetzung) und Bleistein (1970), S. 29 (Änderungskündigung) sowie S. 307 f. dieser Arbeit.
 - 3) Diese Aussage basiert auf mündlichen Auskünften des Arbeitsamtes München im November 1974. Vgl. auch die Gegenüberstellung der Argumente bei Pollock (1964), S. 189 ff.
 - 4) Vgl. im Gegensatz dazu Zettl (1969), S. 174 f.

daß der Verlust des Arbeitsplatzes in der Regel eine Ursache für negative Haltungen abgibt und daß Entlassungen, wenn auch relativ selten, im Zuge von EDV-Einführungen vorkommen. Die Attitüde, daß EDV-Einführung den Betroffenen die absolute Lebensgrundlage entziehen würde, besteht (nach Erfahrung des Verf.) in der Praxis auch nicht.

Sicherheitsbedürfnisse

Anzeichen für das Bestehen von Ängsten vor drohender Unsicherheit durch die EDV-Einführung finden sich vielerorts in der Literatur. Die Ansicht, das Client System halte die Attitüde, daß EDV-Einführung Unsicherheit mit sich bringe, bestätigt beispielsweise auch ein Inserat der Siemens AG mit dem Text: "Einige meinen: Automatisierung bringe technische und wirtschaftliche Unsicherheit;" dort wird aber (natürlich) auch die Antwort gegeben: "Richtige Automatisierung bringt Sicherheit."¹⁾ Letztere Aussage bringt ebenso eine häufig aufzufindende "Tatsachen"-Meinung zum Ausdruck.

Die Angst vor mangelnder Sicherheit wird vor allem auf den befürchteten Arbeitsplatzverlust bezogen. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes wird häufig als Schlüsselproblem betrachtet.²⁾ Als besonders deutliche Indikatoren dafür, daß die Meinung, das Client System fürchte bei Rationalisierungsmaßnahmen wie der EDV-Einführung um seine Arbeitsplätze, können die sogenannten Rationalisierungsschutzabkommen³⁾ gelten. Sie zeigen, daß auch die Gewerkschaften diese Meinung

1) Inserat in der Süddeutschen Zeitung vom 8. 10. 1974, S. 11.

2) Vgl. Dahrendorf (1959), S. 56.

3) Vgl. die Beispiele bei Fuhrmann (1971), S. 111 ff.

teilen und die Sicherung der Arbeitnehmerinteressen bei Umstellungen zu einem ihrer Hauptanliegen gemacht haben.¹⁾

Das Untersuchungsergebnis von Hoos aus den USA, daß jeder durch die EDV geschaffene Arbeitsplatz fünf andere überflüssig mache²⁾, und ähnliche Aussagen berechtigen nicht schon zu dem Schluß, daß die EDV Unsicherheit des Arbeitsplatzes mit sich bringe. Denn auch gesetzliche Normen sichern den Arbeitnehmer. Neben dem besonderen Kündigungsschutz für Behinderte und werdende Mütter besteht ein allgemeiner Schutz gegen sogenannte "sozial ungerechtfertigte Kündigungen" (§ 1 KSchG). Zwar zählen Rationalisierungsmaßnahmen zu den "dringenden betrieblichen Erfordernissen" des § 1/Abs. II KSchG., doch kann vom Arbeitgeber verlangt werden, daß er sich um eine andere Arbeitsstelle für den Betroffenen im Betrieb bemüht.³⁾

Weiteren Kündigungsschutz kann der Arbeitnehmer nach § 102 BetrVG über seinen Betriebsrat erlangen. Letzterer vermag einer Kündigung insbesondere dann zu widersprechen, wenn "der zu kündigende Arbeitnehmer an einem anderen Arbeitsplatz ... weiter beschäftigt werden kann" oder "die Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers nach zumutbaren Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen möglich ist."⁴⁾

Trotz der aufgezeigten Sicherungen des Arbeitsplatzes bleibt für das Client System die Gefahr eines Arbeitsplatzverlustes, zumindest teilweise, bestehen. Daraus läßt sich die relativ

1) Vgl. Rosenberg (1968), S. 6 ff.

2) Vgl. Hoos (1960), S. 103 ff.

3) Vgl. Hueck (1968), S. 87 f.

4) Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) § 102. Vgl. auch §§ 111 ff.

häufig im Zusammenhang mit EDV-Einführungen anzutreffende Angst-Attitüde begründen, die EDV-Einführungen mit den negativen Konsequenzen der Arbeitsplatzunsicherheit verbindet.

Es scheint der Bezugsbereich des "Sicherheits-Bedürfnisses" wohl zu sehr eingeengt, wollte man lediglich die Primär-Bedürfnisse beachten. Versteht man den "sozialen Besitzstand" des Client System-Mitglieds als den zu sichernden Bereich, so zeigt sich, daß dann die Einstellung, die EDV bringe Unsicherheit mit sich, durchaus begründet ist. Die Tatsache, daß Gefährdungen des "sozialen Besitzstandes", insbesondere bei drohendem Arbeitsplatzverlust, besonders schwerwiegend und einschneidend empfunden werden, erklärt die starke Zentralität derartiger Attitüden der Unsicherheit. Da der "soziale Besitzstand" auch bereits bei geringfügigeren Personalveränderungen, als Kündigungen es sind, gefährdet sein kann, etwa bei Versetzungen, durch den Fortfall von Stellenzulagen und derartige Veränderungen, die bei EDV-Einführungen in großem Umfang vorkommen, ist mit einer relativ starken Verbreitung von Unsicherheits-Attitüden im Client System zu rechnen.

Soziale Bedürfnisse

"When man's physiological needs are satisfied and he is no longer fearful about his physical welfare, his social needs become important motivators of his behavior for belonging, for association, for acceptance by his fellow, for giving and receiving friendship and love." 1)

Die Befriedigung dieser sozialen Bedürfnisse in der Organisation geschieht durch soziale Kontakte der Mitglieder un-

1) McGregor (1966), S. 10; vgl. auch Maslow (1954), S. 89 f.

tereinander. Die formale Organisation bietet den Rahmen und damit die Gelegenheit für diese Kontakte, die ihrerseits die informale Organisation konstituieren.¹⁾ Im Zuge der Computerisierung des Informationssystems kommt es zu einer Umstrukturierung von formalen Organisationseinheiten, die sich besonders augenfällig in der Schaffung der EDV-Abteilung und der personellen Schrumpfung der Abteilungen manifestiert, in denen bisher Massendaten verarbeitet wurden. Die Folge ist eine teilweise Zerstörung, zumindest aber Behinderung der ehemaligen informalen Kontakte. Es zeigt sich jedoch, daß entsprechende Beziehungen in der neuen sozialen Umgebung wieder geknüpft werden, so daß der "Tatsachen"-Befund auf die Gefährdung bestehender Beziehungen gerichtet ist.

Je nach der Intensität der anfänglich bestehenden sozialen Kontakte wird auch die Zentralität der negativen Attitüden variieren. Von Wichtigkeit ist die Erfahrungstatsache, daß der Verlust bestehender Bindungen weit stärkere negative Attitüden hervorruft als die Chance, neue soziale Beziehungen zu knüpfen, an positiven Haltungen dagegenstellt. Eine durch die Umstellung bedingte örtliche Versetzung, die die Loslösung von Client System-Mitgliedern vom bisherigen Kollegenkreis verlangt, wird den Betroffenen deutlich bewußt und der kausale Zusammenhang mit der EDV-Einführung ist klar ersichtlich. Daher sind negative Einstellungen gegenüber der Umstellung aufgrund der Umstrukturierung der formalen Organisation mit großer Wahrscheinlichkeit zu erwarten.

Desweiteren wird mit wachsender Integration der EDV in die betrieblichen Funktionsbereiche von einer ansteigenden For-

1) Vgl. zu den Begriffen der formalen und informalen Organisation Mayntz (1966), S. 11 ff.

malisierung kommunikativer Kontakte berichtet.¹⁾ Der Arbeitsbereich wird versachlicht, der Spielraum für informelle Einflüsse schwindet. "Die Folge ist eine zunehmende Dissoziierung der sozialen Phänomene des Betriebs in vorwiegend formelle einerseits und vorwiegend informelle andererseits".²⁾ Aus der Gegenüberstellung der "Tatsache" bedrohter informaler Kontakte, und dem postulierten allgemeinen Bedürfnis nach sozialen Bindungen, ist es nach der hier versuchten Alternative der Attitudenerhebung möglich, auf eine Quelle negativer EDV-Attitüden beim Client System zu schließen.

Die Automation im Büro führt zu einer zunehmenden Isolierung des Organisationsmitglieds an seinem Arbeitsplatz.³⁾ Es ist anzunehmen, daß dieses Phänomen der Verdünnung der sozialen Beziehungen im Arbeitsbereich vor der Umstellung von den später hiervon Betroffenen nicht in vollem Ausmaß erkannt wird. Das bedeutet, daß sich die hierauf gründenden möglichen negativen Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung in der Regel erst im Zuge der Systemrealisierung und danach herausbilden werden. Es ist allerdings auch möglich, daß die Betroffenen derartige Attitüden von Dritten, die bereits eine EDV-Einführung miterlebt haben, lernen.

Ein besonderes Problem, das zu negativen EDV-Attitüden führen kann, ergibt sich dadurch, daß neue Berufe und Personen mit einem für die Büros oft ungewohnten Werdegang in die

1) Vgl. z. B. Withington (1971), S. 119 ff; Kirsch (1974), S. 183; Kirsch (1973 b), S. 388 ff (zum Vorwurf eines "neuen Taylorismus"); Argyris (1971), S. B-275 ff.

2) Mayntz (1966), S. 76; vgl. auch Hoos (1966), S. 23; im Gegensatz dazu aber Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 152: "Die Automatisierung kann sich durchaus kontaktverbessernd auswirken." Über beiderlei Tendenzen berichtet Whisler (1970), S. 125 ff.

3) Vgl. Bower, Sefert (1972), S. 451.

Verwaltung eindringen. Die sozialen Beziehungen der bisherigen Verwaltungsangestellten mit den "EDV-Leuten" sind schon aufgrund der unterschiedlichen Sprache schwierig. Das von den EDV-Leuten gesprochene Computer-Kauderwelsch¹⁾ bewirkt in den Augen der traditionellen Angestellten ein Gefühl der Abgrenzung einer sich für klüger haltenden Kaste. Zudem übersteigt die Bezahlung der EDV-Spezialisten in der Regel die Bezüge der vergleichbaren traditionellen Positionen, so daß auch eine mißgünstige Haltung entstehen kann, die sich vor der Einführung als Widerstandsverhalten äußern kann, im Laufe des Einführungsprozesses und danach zu Spannungen zwischen den Angehörigen der neuen EDV-Abteilungen (Programmierung, Maschinenraum etc.) und den alten Abteilungen führt.²⁾

Bedürfnisse nach Wertschätzung

Ausdruck der gesellschaftlichen Wertschätzung ist der soziale Status einer Position und damit des Positionsinhabers.³⁾ Da der Status mit zu den wichtigsten Anreizen gehört, die eine Organisation bieten kann, läßt seine Bedrohung bzw. Beeinträchtigung ausgeprägte negative Haltungen erwarten. Der Übergang auf eine computer-unterstützte Informationsverarbeitung bewirkt eine Entwertung bisher wichtiger Funktionen und Qualifikationen von Client System-Mitgliedern.⁴⁾

Ein typisches Beispiel hierfür ist die "Tatsache", daß die Fähigkeit, schön und schnell schreiben oder flink und feh-

1) Vgl. Wadehn (1973), S. 466.

2) Vgl. Neuloh (1966), S. 171.

3) Vgl. z. B. Stitzel (1973), S. 414 f.

4) Vgl. dazu S.56 ff. dieser Arbeit.

lerfrei rechnen zu können, im Schatten des Computers weitgehend entwertet wird.¹⁾ Während Mitarbeiter, die diese Fähigkeiten besitzen, sich aufgrund dessen Ansehen und Achtung erwerben konnten, wird dieser Status nunmehr in Frage gestellt und von anderen beansprucht, die Qualifikationen besitzen, die den Anforderungen des neuen Systems entsprechen. Ähnlich steht es mit hohen Gedächtnisleistungen und dem Qualifikationskriterium "langjährige Erfahrung". Letzteres kann sogar zum Hindernis bei der Umstellung des Einzelnen werden, dann nämlich, wenn die langjährige Erfahrung zur Betriebsblindheit ausgeartet ist bzw. das Althergebrachte so tief im Mitarbeiter verwurzelt ist, daß ihm ein Umlernen besonders schwer fällt.²⁾ Die negativen EDV-Attitüden, die aus dem Statusverlust abgewerteter Qualifikationen resultieren, äußern sich häufig darin, daß die korrespondierenden Fähigkeiten der EDV-Anlage angezweifelt und kritisiert werden: zum Beispiel die Unübersichtlichkeit von Computer-Output, der mangelnde "gesunde Menschenverstand" der Maschine und dergleichen. Es ist selten, daß der Grund für die negative Attitüde, der Statusverlust, selbst offen zugegeben wird. Die Argumentation und das Widerstandsverhalten schlagen deshalb in der Regel einen indirekten Weg ein, etwa indem versucht wird, bestimmte Arbeiten als zu individuell zu bezeichnen, als daß sie computerisiert werden könnten.

Eine ins Auge fallende "Tatsache" ist das Schrumpfen vieler Abteilungen im Zuge der Umstellung auf EDV. Betroffen sind insbesondere diejenigen Abteilungen, in denen früher Massendaten-Verarbeitung geschah. Damit sinken die Zahlen der un-

1) Vgl. z. B. Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 161; Naville (1971), S. 458.

2) Vgl. Pehl (1965), S. 503.

tergebenen Mitarbeiter von Vorgesetzten. Diese Zahl der Unterstellten gilt häufig als Statuskomponente innerhalb der Führungshierarchie. Die Angehörigen des mittleren Managements sind von dieser Entwicklung besonders betroffen. Die EDV macht sie von Leitern großer Abteilungen zu Leitern kleiner Abteilungen und läßt sie einen Schwund an Ansehen und Prestige verspüren. Darin kann eine Ursache negativer EDV-Attitüden gesehen werden.¹⁾

Eine Beeinträchtigung ihres Status befürchten insbesondere Manager höherer Ränge von der "Tatsache", daß sie in Zukunft nicht mehr in der Lage sind, alle in ihrem Bereich ablaufenden Arbeitsvorgänge zu durchschauen und mit Anweisungen zu steuern. Mit den Programmierern und EDV-Organisatoren ziehen hochqualifizierte, zum Teil akademisch ausgebildete und gut bezahlte Kräfte in die Organisation ein. Ihnen gegenüber ist ein reines Befehlsverhältnis unangebracht und wegen des Informationsnachteils des Vorgesetzten auch nicht durchführbar.²⁾ Das bedeutet, daß Vorgesetzte, die ihren Status bisher auf einen autokratischen Führungsstil bauten, eine Einschränkung ihrer Macht und damit ihres Status erfahren.

Da der Status der EDV-Spezialisten relativ hoch ist, erleiden die anderen Organisationsmitglieder einen relativen Statusverlust.³⁾ Dieser Umstand kann zusätzlich eine Pro-

1) Vgl. auch Sanders (1972), S. 411.

2) Vgl. dazu z. B. Zander (1961), S. 121. "Die EDV unterstützt die Führungsform des "Management by exception", da ihre Anwendung eine weitgehende Formalisierung des Leistungsprozesses mit sich bringt und nur in Ausnahmefällen ein Eingriff in das computer-unterstützte Datenverarbeitungssystem möglich ist. Vgl. Futh (1965), S. 30; Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 164. Die Vorgesetzten der EDV-Spezialisten sind gezwungen, anstelle einer Detailkontrolle eine globale Ergebniskontrolle vorzunehmen.

3) Vgl. dazu Zettl (1969), S. 177 f; Boguslaw (1965), S. 185.

blematisierung der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation nach sich ziehen. Die EDV-Spezialisten werden als eine Art neue Elite angesehen, während diejenigen, die traditionellen Datenverarbeitungsfunktionen verhaftet sind, als vom Fortschritt überholt gelten.

Neben den genannten möglichen Ursachen für negative EDV-Attitüden, die aufgrund einer Bedrohung bzw. Schmälerung des persönlichen Status zustande kommen, darf nicht übersehen werden, daß die Einführung von EDV auch das Ansehen mancher Client System-Mitglieder verbessert.

Von der technischen Anlage selbst geht (immer noch) eine statuserhöhende Ausstrahlung des Fortschrittlichen, Großartigen aus, in deren Genuß besonders diejenigen kommen, die in unmittelbarer Verbindung mit der Anlage stehen, wie etwa zukünftige Programmierer, Operators oder Benutzer von Dialoggeräten.¹⁾ Die neu entstehenden Stellen bieten für manche - allerdings wenige - die Chance sozialen Aufstiegs. Einheitliche Tendenzen einer Attitüdenentwicklung gegenüber dem Computereinsatz festzustellen, muß aufgrund der Ambivalenz der "Tatsachen" unterbleiben, aber auch wegen deren unterschiedlicher Bewertung, denn was einmal als Entwertung von Qualifikationen (z.B. Kopfrechnen), gilt, kann von anderen als "Befreiung von niederer Arbeit" angesehen werden.

Eine Statusverbesserung erfahren insbesondere Mitarbeiter, die die Gelegenheit hatten, sich die für die EDV notwendigen Kenntnisse zu verschaffen. Diese haben nunmehr gegenüber ihren Kollegen einen Informationsvorsprung, der ihnen oft auch zu hierarchischem Aufstieg verhilft. Es ist zu erwarten, daß diese Mitarbeiter der EDV-Einführung gegenüber

1) Vgl. Mann (1971), S. 669 ff; Neuloh (1966), S. 171.

eine positive Einstellung halten und die EDV als nützlich und fortschrittlich einschätzen. Die Zahl derjenigen, die einen hierarchischen bzw. sozialen Aufstieg mitmachen, ist allerdings relativ gering. Weit mehr Mitarbeiter werden einen Abstieg bzw. sinkende Karrierechancen erfahren. Zum einen genügen nämlich bisher ausreichende Qualifikationen nicht mehr,¹⁾ zum anderen wird durch den Rationalisierungseffekt die Zunahme des Personals bei gleichbleibender Wachstumsrate des Geschäftsumfanges geringer; damit nehmen auch die begehrten statusträchtigen Stellen, auf die viele gehofft haben, nicht im erwarteten Ausmaß zu.

Es läßt sich aus den durch die EDV-Einführung bedingten "Tatsachen" und dem Streben nach sozialem Status keine einheitliche Tendenz der Attitüden beim Client System ableiten. Die Konsequenzen der Umstellung unterliegen bei den unterschiedlichen Mitgliedern verschiedener Status-bezogener Bewertung. Es konnten aber einige Bedingungen aufgezeigt werden, die das Entstehen negativer bzw. positiver Einstellungen gegenüber der EDV erwarten lassen.

Autonomie-Bedürfnis

Porter führt das Streben nach Autonomie in die Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse ein.²⁾ Status und Autonomie korrespondieren insofern, als eine hohe Autonomie im betrieblichen Bereich häufig mit statusträchtigen Führungspositionen verbunden ist. Normalerweise wird mit der Einführung der EDV eine Zentralisierung von Entscheidungsbe-

1) Vgl. dazu Fuhrmann (1968), S. 59; Naville (1971), S. 455f.

2) Vgl. Porter (1964), S. 467 f.

fugnissen in die Wege geleitet.¹⁾ Der Grund liegt darin, daß EDV-Rechenzentren in einem Unternehmen in der Regel nur einmal vorhanden sind und damit der Informationsverarbeitungsprozeß zusammengefaßt wird. Mit Hilfe dieser zentralen Informationsverarbeitung und der Möglichkeit besserer, das heißt schnellerer und umfangreicherer Datenauswertung, wird es möglich, die Unternehmensteile zentraler zu steuern. Dies bedeutet zwar eine Zunahme der Autonomie des zentralen Managers, gleichzeitig aber eine Einschränkung der Befugnisse der früher Entscheidungsberechtigten. Typische Beispiele sind die Einrichtung von zentralen Personal- und Lohnbüros, zentralen Einkaufsstellen oder zentraler Produktionssteuerung. Es ist anzunehmen, daß sich die in ihrer Autonomie eingeschränkten Entscheidungsinstanzen gegen die EDV stellen werden und in ihr primär ein Instrument zur "Bürokratisierung" der Verwaltung sehen. Die Autonomie von Client System-Mitgliedern kann auch aufgrund der mit Hilfe von EDV eingehenderen Kontrolle als vermindert erkannt werden. Die Anwendung von EDV erlaubt eine früher aufgrund des hohen Arbeitsaufwandes unmögliche Intensität der zahlenmäßigen Abbildung des betrieblichen Geschehens. Das Verhalten von Untergebenen wird damit leichter und exakter kontrollierbar. Für den einzelnen wird es schwieriger, Fehler "unter der Hand" wettzumachen. Bei der Deduktion von EDV-Attitüden zeigt sich auch hier eine Ambivalenz der "Tatsachen": während die nun straffer Kontrollierten tendenziell die Attitüde entwickeln, die EDV sei lediglich eine Methode zur Disziplinierung und Steuerung der Untergebenen, werden die Organisationsmitglieder mit gestiegenen Kontrollmöglichkeiten die EDV wegen eben dieser Steuerungsmöglichkeiten begrüßen.

1) Vgl. z. B. Withington (1971), S. 137; Whisler (1970), S. 94 ff.

Ein Verlust an individueller Entscheidungsfreiheit und damit an Autonomie ergibt sich zudem aus der Formalisierung der Informations- und Entscheidungsprozesse, die die EDV mit sich bringt.¹⁾ Die EDV bedingt eine Ausdehnung von Routineentscheidungen auf Kosten "echter Entscheidungen".²⁾ Nur wenn die betrieblichen Problemsituationen wohldefiniert und sämtliche offenen Beschränkungen der Problemhandhabung geschlossen sind bzw. wurden, läßt sich ein EDV-Programm erstellen. Damit fällt insbesondere auf der Ebene der Sachbearbeiter ein großer Teil ihres bisherigen Ermessensspielraums fort. Die Entscheidung wird sozusagen automatisiert, und der Sachbearbeiter sieht sich als Datenzuträger für die EDV-Anlage. Diese Problematik ist auch ein wichtiger Teilaspekt dessen, was Kirsch unter dem Begriff des "neuen Taylorismus" im computerisierten Büro versteht.³⁾ Die Gefahr der "Entpersönlichung der Arbeit", die sich unter anderem in einer durch die EDV induzierten Formalisierung menschlicher Entscheidungsprozesse äußert, weist im Zusammenhang mit dem menschlichen Bedürfnis nach individueller Entscheidungsfreiheit auf potentielle Quellen negativer Haltungen zur EDV.

Eines der Prinzipien der Einführung von EDV ist die Ausgliederung von Datenverarbeitungsaufgaben aus den verschiedenen Betriebsabteilungen und deren Zusammenfassung in der EDV-Abteilung. Selbst wenn die funktionsbezogene Entscheidungsbefugnis in der alten Abteilung verbleibt, so wird diese doch in ihrer Selbständigkeit beeinträchtigt. Sie wird von der Zeiteinteilung der

1) Vgl. Kirsch, Kieser (1974), S. 397; Whisler (1970), S. 94 ff; Vieweg (1968), S. 14.

2) Vgl. hierzu z.B. Boguslaw (1965), S. 185; differenzierter Whisler (1970), S. 64 ff, insbes. auch S. 82 ff; Huse (1967), S. 290; Pollock (1964), S. 264; Ackoff (1967), S. 45.

3) Vgl. hierzu Kirsch (1973b), S. 388 ff; Kirsch (1974); Kirsch, Kieser (1974).

EDV-Anlage abhängig, muß sich mit ihren Datenverarbeitungs-
wünschen mit dem EDV-Personal vereinbaren und hat auf die
Datenverarbeitungsansprüche anderer Abteilungen Rücksicht
zu nehmen. Zudem verlassen die Daten zum Zweck ihrer Verar-
beitung die Abteilung, was nicht nur eine oft unerwünschte
Kontrollmöglichkeit für Dritte ermöglicht, sondern auch
den jederzeitigen Zugriff auf die Informationsunterlagen
erschwert. Als typisches Beispiel sei hier die Ausgliede-
rung der Lohn- und Gehaltsabrechnung aus der Personalabtei-
lung genannt. Es ist einzusehen, daß die zerstörte Einheit-
lichkeit der Aufgabenbewältigung auch eine Reihe von Konflik-
ten zwischen den einzelnen ursprünglichen Abteilungen und
der EDV-Abteilung, beispielsweise bezüglich der Zuständig-
keit bei Unregelmäßigkeiten, mit sich bringt. Es zeigt sich,
daß aufgrund der EDV-Einführung von einer Reihe von Client
System-Mitgliedern Autonomieeinbußen hingenommen werden müs-
sen. Die Konfrontation dieser Tatsache mit dem postulierten
Bedürfnis des Menschen nach Autonomie zeigt damit eine Quelle
negativer Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung auf.

Bedürfnis der Selbstverwirklichung

Als höchstes Ziel des Menschen gilt die Verwirklichung sei-
ner selbst. Grundsätzlich erscheint es allerdings zweifel-
haft, ob jeder Mensch klare Vorstellungen über die ideale
Entfaltung seiner Persönlichkeit besitzt.¹⁾ Erstens definie-
ren die meisten Menschen, wenn überhaupt, dieses Idealbild
nur schemenhaft. Zum zweiten muß die Selbst-Verwirklichung
in engem Zusammenhang mit den Wertvorstellungen der Referenz-
gruppen des Individuums (Familie, Arbeitskollegen, Freunde)

1) Vgl. im Gegensatz dazu Dienstbach (1972), S. 115 und die
dort zitierte Literatur.

gebracht werden, da davon ausgegangen werden kann, daß auch das Selbst-Idealbild (zumindest großteils) gelernt wurde. Drittens wird die Erfüllung der bisher genannten Bedrfnisschichten wohl partiell als Beitrag zur Selbstverwirklichung angesehen. Als Beispiel sei auf das Statusstreben verwiesen, das in unserem Kulturkreis häufig Selbstzweck- und damit Selbstverwirklichungscharakter annimmt. Viertens endlich ist das Streben nach Selbstverwirklichung - soweit es sich manifestiert - derartig individuell verschieden ausgeprägt, daß es sich für allgemeine Prognosen von negativen Attitüden bei der Einführung von EDV am wenigsten von allen Bedrfnisschichten eignet. Es sei daher auf einen entsprechenden Attitüden-Deduktionsversuch verzichtet.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die dargestellte Methode, Konsequenzen der EDV-Einführung als "Tatsachen" den allgemeinen menschlichen Bedürfnissen gegenüber zu stellen und daraus mögliche EDV-Attitüden abzuleiten, durchaus in der Lage ist, schwerpunktartige Hinweise zu geben. Es können gewisse Bedingungen angegeben werden, bei deren Auftreten mit bestimmten Haltungen zur EDV-Einführung zu rechnen ist. Zudem wird auch ein kausales Gefüge der Entstehung der Attitüden deutlich, was für die Handhabung und Strukturierungen der Attitüden von Bedeutung ist. Freilich bleiben die Aussagen vage und zu einem gewissen Grad spekulativ. Die hauptsächliche Problematik liegt, wie bereits eingangs erwähnt, darin, daß einmal die "Tatsachen" individualistischen und situativen Charakter haben und andererseits die Bedürfnishierarchie bei weitem überfordert ist, allen denkbaren und relevanten menschlichen Bedürfnissen in ihren realen und individuellen Ausprägungen Rechnung zu tragen.

Dennoch kann eine auf den dargelegten Gedanken aufgebaute Analyse einer bestimmten EDV-Implementierungs-Situation wertvolle Hilfestellung beim Aufsuchen von negativen und positi-

ven Attitüdenbereichen und deren spezielle empirische Erhebung und Durchleuchtung liefern.

2.12 Attitüdenangaben aus der Literatur

In der Literatur zu Personalproblemen bei EDV-Einführungen lassen sich zwei Arten von Attitüdendarstellungen unterscheiden. Die Mehrzahl gibt unsystematisch erhobene und/oder abgeleitete Attitüdendarstellungen wieder.¹⁾ Relativ selten sind systematische empirische Erhebungen.

2.121 Unsystematisch erhobene und abgeleitete Attitüden

Der Übergang von der eben beschriebenen Methode zur folgenden ist gradueller Natur. Während bei der obigen Vorgehensweise die objektiven "Tatsachen" den generalisierten Werten (Bedürfnissen) gegenübergestellt wurden, sucht man bei der folgenden Methode nach Aussagen, die von Attitüden der Client System-Mitglieder bei EDV-Einführungen berichten. Als "Tatsache" wird hier die Existenz von Client System-Attitüden angesehen, unabhängig von der empirischen Wahrheit ihrer Inhalte. Der Zusammenhang mit der oben dargestellten Methode ist insbesondere darin zu sehen, daß die dort verwendeten nicht wertbehafteten "Tatsachen" bei inhaltsanalytischer Betrachtung oft Attitüden-Aussagen bergen. Wenn beispielsweise Autoren feststellen, daß durch die EDV-Implementierung die sozialen Bindungen behindert werden, so setzen sie in der Regel voraus, daß der Leser erkennt, daß damit eine für das Client System negative Erscheinung gemeint ist.

1) Aber auch diese Darstellungen sind verglichen mit technologischen Ausführungen zur EDV selten anzutreffen und meist oberflächlich. Vgl. als typisches Beispiel: Huttenlocher (1970). S. 145.

Grundsätzliche Abneigung gegen Veränderungen

Häufig wird von der Existenz einer grundsätzlichen Abneigung des Menschen gegenüber Veränderungen gesprochen.

"Interessanterweise läßt sich nun beobachten, daß für die Angestellten in noch stärkerem Maße als für die Arbeiter die von Friedmann getroffene Aussage gilt: Sie sind gegen die Einführung der technischen Mittel, aber ebenso gegen ihre Abschaffung, wenn sie einmal eingeführt sind." 1)

Diese allgemeine Feststellung eines menschlichen "Beharrungsvermögens"²⁾ wird nur teilweise erklärt. Es finden sich etwa Hinweise, die beispielsweise eine generelle "Antipathie gegen das Unbekannte" postulieren,³⁾ was etwa auch als "Grundinstinkt des Widerstandes gegen Neues, Fremdes und Unbekanntes"⁴⁾ formuliert wird.

In der EDV-Literatur wird dem Client System eine globale Attitüde des Argwohns gegenüber den mit der EDV-Einführung in die Organisation einziehenden Neuerungen zugeschrieben.⁵⁾ Im Gegensatz dazu wird davon ausgegangen, daß dem bestehenden Datenverarbeitungssystem allein deshalb eine positive Haltung entgegengebracht wird, weil die Organisationsmitglieder mit ihm vertraut sind, innerhalb dieses Systems sichere Erwartungen haben und sich nicht auf zusätzliche Risiken einlassen müssen. Selbst diejenigen, die von der Vorteilhaftigkeit der EDV überzeugt sind, befürchten zumindest in

1) Schiefer (1969), S. 62, vgl. Friedmann (1953), S. 138, Zit. nach Schiefer (1969), vgl. auch Sanders (1972), S. 407 f.

2) Vgl. Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 225 f.

3) Vgl. Schulze (1970), S. 102.

4) Bower, Siefert (1972), S. 451.

5) Vgl. auch Withington (1971), S. 55.

der ersten Zeit Pannen, Rückschläge und "Kinderkrankheiten" des neuen Systems.¹⁾ Entsprechende negative Attitüden wären sicherlich auch bei anderen organisationellen Wandlungsprozessen zu erwarten. Es ist allerdings der von der EDV-Einführung verursachte Change für die Angestellten der Verwaltungen außergewöhnlich umfangreich und tiefgreifend. Die Neuerungen sind häufig besonders ungewohnt, wie etwa der Vergleich einer Kommunikation eines Organisationsmitglieds mit einem Kollegen einerseits und einer EDV-Anlage andererseits deutlich macht.

Detailattitüden (gegenüber stärkerer Kontrolle und Arbeitsplatzverlust)

Neben dieser grundsätzlichen Ablehnung jedweder Veränderungen, werden in der Literatur zur EDV-Einführung hier und da auch Hinweise auf spezifische und detailliertere Attitüden des Client System gegeben. So spricht beispielsweise Schulze von einer Antipathie gewerblicher Arbeitnehmer, die in das Client System einbezogen sind, gegenüber der Einführung von EDV. Er erklärt deren negative Einstellung damit, daß sich die Arbeiter stärkerer Kontrolle unterworfen sehen als früher und sie sich nicht mehr eine Art informationale "Pufferzone" zum Ausgleich von Unregelmäßigkeiten und Leistungsschwankungen aufrecht erhalten können.²⁾

Unterschied und Ähnlichkeit zur oben beschriebenen Methode der syllogistischen Attitüdenkonstruktion macht die häufig angeführte Furcht, im Zuge der Rationalisierung des betrieb-

1) Vgl. ebenda.

2) Vgl. Schulze (1970), S. 102 ff; entsprechend für Angestellte vgl. Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 226.

lichen Informationssystems den Arbeitsplatz zu verlieren,¹⁾ deutlich. Während bei der obigen Methode die Möglichkeit des Arbeitsplatzverlustes als objektiv gegebene "Tatsache" gesehen wurde und erst in der Kombination mit einem Bedürfnis (z. B. Sicherheit) zur Attitüde konstruiert wurde, wird hier die Furcht vor Arbeitsplatzverlust an sich als Attitüde gekennzeichnet, deren objektive Begründung nur in zweiter Linie in Betracht gezogen wird.

Die Angst vor einem möglichen Verlust des Arbeitsplatzes wird als eine der zentralen psychischen Probleme, insbesondere des Mittleren Managements und der ausführenden Ebene, dargestellt.²⁾ Daher weisen auch EDV-Autoren auf die Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Fällen von Entlassungen aufgrund der EDV-Einführung und der häufig bei Client System-Mitgliedern anzutreffenden Attitüde hin, der Computer nähme ihnen ihre Arbeitsplätze.³⁾ Offenbar veranlassen die gerüchteumwobenen "Superleistungen" der Computer viele dazu, sich überflüssig vorzukommen. Es ist auch zu vermuten, daß mit dem Begriff der "Automatisation der Verwaltungen" im Client System Assoziationen mit der Massenarbeitslosigkeit der Industriellen Revolution und ihren Mechanisierungs- und Automationstendenzen wachgerufen werden.⁴⁾ Entscheidend für die Existenz dieser Attitüde der Gefährdung der Arbeitsplätze ist wohl auch, daß der Verlust der Stelle den Arbeitnehmer sehr intensiv berührt. Zwar ist sein Lebensunterhalt gesichert, alle anderen Bedürfnisse werden aber zum Teil empfindlich beeinträchtigt. Aus diesem Grund geben bereits geringfügige Unsicherheiten über den

1) Vgl. z. B. Chapin (1963); Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 73; Bisani (1970), S. 286.

2) Vgl. auch Scholz (1967), S. 20 f.

3) Vgl. z. B. Schulze (1970), S. 104.

4) Vgl. z. B. Dreyfus (1967), S. 9 f.

Fortbestand des Arbeitsplatzes Anlaß zu zentralen gegen die EDV gerichtete Attitüden.

Attitüden bei verschiedenen Untergruppen des Client System

Eine interessante Feststellung trifft Schiefer, indem er beschreibt, daß diejenigen Mitglieder des Client System, die einen starken Kontakt zur EDV haben, normalerweise eine positivere Einstellung zur EDV und deren Einführung haben, als solche ohne derartige enge Kontakte.¹⁾ Diese Aussage korrespondiert mit einer These der Attitüdentheorie, nämlich der, die besagt, daß Attitüden teilweise auch Rechtfertigungscharakter haben, sich also auch Attitüden nach den Handlungen ausrichten und nicht nur umgekehrt.²⁾ Allerdings ist einzuräumen, daß wahrscheinlich tendenziell diejenigen intensiveren Kontakt mit der EDV haben, die positiv zu ihr stehen.

Häufig findet sich bei der Betrachtung der Client System-Attitüden in der betreffenden Literatur eine Aufspaltung der Unternehmungshierarchie im Top-Management, Middle-Management und ausführende Mitarbeiter. Den Angehörigen der einzelnen Ebenen werden unterschiedliche Attitüden zugeschrieben. Typisch für die Attitüden von Angehörigen des Top-Managements ist die Befürchtung, durch das neue Informationssystem bloßgestellt zu werden, da "einsame" Entschlüsse, die tatsächlich über den mehr oder weniger guten Daumen³⁾ des Chefs gefällt wurden, nicht mehr akzeptiert werden.

1) Vgl. Schiefer (1969), S. 62 f.

2) Vgl. S. 79 ff. dieser Arbeit.

3) Brandt (1967), S. 20.

Verwandt hiermit ist die negative Haltung der Top-Manager, die aus der Meinung begründet wird, daß die mit der EDV in die Unternehmung einziehenden Spezialisten Wissen und Funktionen einbringen, die er nicht mehr überblicken und in traditioneller Weise kontrollieren kann.¹⁾

Eine negative EDV-Attitüde wird sich bei Managern auch dann entwickeln, wenn diese die zu ändernden Datenverarbeitungsstrukturen als ihr Werk betrachten und sich mit diesem identifizieren. Das Erkennen derartiger Attitüden ist für die Konzeption der EDV-Einführungsstrategie von Bedeutung. Zum Abbau dieser negativen Haltung wäre es beispielsweise angebracht, den betreffenden Manager an der Planung des EDV-Systems partizipieren zu lassen.

Die negative Haltung des Mittleren Managements wird in der EDV-Literatur vielerorts betont.²⁾ Bei ihnen ist die Befürchtung, Positionen und Status zu verlieren, sehr verbreitet. Diese Furcht beruht unter anderem auf den Annahmen, daß der relative Rückgang der Beschäftigung Leitungs-Positionen der Mittleren Führungskräfte beeinträchtigen wird, und daß sie, in ihrer traditionellen Ausbildung verhaftet, den zukünftigen Anforderungen in Bezug auf das nunmehr ihrer Meinung nach notwenig werdende Know-how in EDV nicht gerecht werden können. Die negative Haltung des Mittleren Managements gegenüber der EDV wird in Zusammenhang mit dem Gesagten auch durch somit verringerte Aufstiegschancen begründet. Die Tatsache, daß jüngere Kräfte mit "moderner" Ausbildung an ihren

1) Vgl. dazu z. B. Zander (1967), S. 121; Vieweg (1968), S. 83 u. 164; Grochla (1966), S. 103, Caruth (1972), S. 879 f.

2) Vgl. hierzu etwa Bower, Sefert (1972), S. 445 ff; Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 164 ff; Schiefer (1969), S. 63 f; Withington (1971), S. 208; Sanders (1972), S. 361 ff; Caruth (1972), S. 380 ff, Berkwitt (1972).

hierarchisch vorbeiziehen werden und ihre erworbenen Meriten entwertet werden sollten, trägt zu ihrer Ablehnung der EDV zusätzlich bei.

Auf der ausführenden Ebene, etwa bei den Sachbearbeitern, scheint die Abneigung gegen die EDV insbesondere von der Befürchtung herzurühren, das neue Informationssystem verdränge die gewohnten Berufsbilder und zwingt zur Umstellung und Anpassung. Der durch die dabei auftretende Anforderungsveränderungen bewirkte Funktionsverlust wird häufig als schmerzlich empfunden.¹⁾

Sollenberger geht davon aus, daß die Angestellten eine Aversion gegen das Erlernen neuer beruflicher Fähigkeiten haben. Da dieses Lernen bzw. Umlernen aber bei der EDV-Einführung unumgänglich ist, erstreckt sich diese ablehnende Haltung auf den gesamten Wandlungsprozeß.²⁾ Eine weitere Quelle negativer Einstellung zur EDV ist der Umstand, daß die Sachbearbeiter "nach der Errichtung des automatisierten Systems keine greifbaren Ergebnisse ihrer Arbeit mehr in Händen halten."³⁾ Damit wird die unmittelbare Beziehung zu eigener Arbeit und das Erleben persönlicher Leistungserfolge vermindert.

Als Gruppe innerhalb des Client System, der in der Regel besonders heftige Abneigung gegen die EDV-Einführung zugeschrieben wird, sind die älteren Organisationsmitglieder zu nennen. Von ihnen wird behauptet, daß sie insbesondere den auf sie zukommenden Änderungen mit Widerwillen entge-

1) Vgl. dazu Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 167 ff; Schiefer (1969), S. 74 ff.

2) Vgl. Sollenberger (1973), S. 93 ff.

3) Vgl. Bower, Siefert (1971), S. 449.

gensehen und daß sie überwiegend eine ausgeprägt negative Einstellung gegen Veränderungen haben.¹⁾ Interessant erscheint dagegen die empirische Feststellung Schiefers, die Variable "Alter" würde entweder überhaupt nicht oder nur sehr schwach mit den Einstellungen des Client System zur EDV-Einführung korrelieren.²⁾

In der Regel ist die Flexibilität eines Individuums mit dem Alter negativ korreliert. "Seine Abneigung gegen Änderungen nimmt mit steigendem Alter zu."³⁾ Diese Einstellung braucht nicht nur mit "Altersstarrsinn" und dergleichen erklärt zu werden, sondern gründet sich auf durchaus berechnete Befürchtungen: In vielen Betrieben gibt es schriftlich fixierte Altersgrenzen für die Anstellung und Ausbildung von EDV-Kräften,⁴⁾ aber auch generell für Angestellte. Ein Wechsel in andere Unternehmen ist für ältere Arbeitnehmer ungleich schwerer als für jüngere und damit wiegt auch eine Arbeitsplatzunsicherheit schwerer. Auch ein Aufstieg durch das Aneignen der nunmehr nötigen EDV-Kenntnisse wird schwieriger.

Naville berichtet, daß in fast allen von ihm untersuchten Betrieben die Zahl der Rückstufungen proportional zum Alter der Arbeitnehmer zunahm; die Chancen der durch die EDV neu entstandenen Aufstiegsmöglichkeiten kamen vor allem jüngeren Kräften zugute.⁵⁾

Auch solche Organisationsmitglieder, die dem Client System nicht zuzurechnen sind, haben unter Umständen einen gewis-

1) Vgl. dazu Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 158 f.

2) Vgl. Schiefer (1969), S. 76.

3) Dienstbach (1972), S. 88; vgl. auch die dort zit. Literatur.

4) Vgl. Naville (1971), S. 448.

5) Vgl. Zwicker (1967), S. 41 f.

sen Einfluß auf die Durchführung des Change. Dies liegt auf der Hand, sofern sie in irgendeiner Weise dem politischen System der Unternehmung angehören, indem sie beispielsweise im Aufsichtsrat sitzen oder dem Betriebsrat angehören. Grundsätzlich geht aber auch von der Einstellung der Belegschaft insgesamt ein beeinflussender Effekt auf die von der EDV-Einführung direkt Betroffenen aus.

Jaeggi, Wiedemann grenzen die von der aktuellen EDV-Einführung nicht unmittelbar berührten Angestellten ab in solche, die damit rechnen müssen, bei einer zukünftigen Strukturwandlung ebenso zum EDV-Change System zu gehören und solche, deren Tätigkeit von einer Computerisierung auf weitere Sicht ausgenommen bleibt.¹⁾

Die EDV-Attitüden der erstgenannten Gruppe gleichen weitgehend denen des Client System. Natürlich ist die Zentralität der EDV-Problematik und damit der mit ihr verbundenen Attitüden weniger groß als bei den unmittelbar Betroffenen. Eine dominante Stellung nimmt die Attitüde der Unsicherheit ein.

Deutlich davon unterscheiden sich die Attitüden der zweitgenannten Gruppe.

"Sie betrachten die elektronische Datenverarbeitung aus der Distanz und ohne Sorge, davon betroffen zu werden. Diese Situation bewirkt allgemein, daß für sie ein Faktor in den Vordergrund tritt, der bei den Betroffenen unter dem Zwang des Funktionswandels kaum oder gar nicht beachtet wird, die Faszination dieser Rechenanlage, die etwa in Urteilen wie: "Die Maschine ist ein Wunderwerk" ihren Ausdruck findet." 2)

1) Vgl. dazu und zum folgenden Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 180 ff. Es wird dort darauf hingewiesen, daß die Grenze zwischen den beiden Gruppen von Angestellten fließend ist.

2) Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 181.

Sie empfinden die EDV als besonders fortschrittlich und sind oft stolz, einer solch aufgeschlossenen Organisation anzugehören, die die neuesten Errungenschaften der Technik verwertet. Teilweise fehlt das Verständnis für die negativen EDV-Attitüden innerhalb des Client System, ebenso, wie die direkt Betroffenen ihnen vorwerfen, "leicht reden zu können".

Freilich bilden sich gerade unter den Nicht-Betroffenen nicht alle eine einigermaßen differenzierte Einstellung gegenüber der EDV-Einführung; manchen ist sie, da sie sie nicht selbst betrifft, schlichtweg gleichgültig. Daneben werden von Nicht-Betroffenen auch Meinungen laut, daß die EDV durch die Annäherung der Tätigkeiten an die der Arbeiter das generelle Ansehen und den Status der Angestellten-schaft schmälere.¹⁾

Bereits die Ausführungen Schiefers über die Einstellungen der älteren Client System-Angehörigen zur EDV und die von Jaeggi, Wiedemann oder Naville machen deutlich, daß die Einschätzungen der EDV-Attitüden seitens der Autoren nicht in jedem Fall übereinstimmen. Während Jaeggi, Wiedemann beispielsweise von der Furcht der Befragten berichten, die Arbeit könnte ihnen nach der Umstellung keine Freude mehr machen,²⁾ meint dagegen Simon, die zukünftige Arbeit würde als interessanter und angenehmer empfunden.³⁾

Hier zeigt sich einmal mehr die Problematik generalisieren-der Aussagen über EDV-Attitüden. Drei Gründe lassen sich

1) Vgl. dazu Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 182.

2) Vgl. ebenda, S. 74.

3) Vgl. Simon (1966), S. 51.

hauptsächlich für derartige Diskrepanzen verantwortlich machen. Zum einen unterscheiden sich die einzelnen EDV-Systeme, die in der Praxis realisiert werden, hinsichtlich ihres jeweiligen Umfangs und der Art der von ihnen zu übernehmenden Funktionen stark. Damit ergeben sich auch unterschiedliche faktische Konsequenzen (hier im Sinne der "Tatsachen") für das Client System. Eine EDV-Anlage, die nur Bestell- und Lagerscheine schreibt, wird vom Lagerleiter anders beurteilt werden als eine, die die gesamte Lagerdisposition übernimmt. Zum zweiten hängt, wie bereits ausgeführt, die attitudenmäßige Bewertung der EDV durch das Client System auch von dessen sonstiger Wert- und Attitudenstruktur ab. Routinearbeiten, die dem einen zuwider sind, machen dem anderen Spaß. Drittens drängt sich der Eindruck auf, daß vornehmlich die Autoren, die als EDV-Praktiker eingestuft werden, zu wenig die Erkenntnis berücksichtigen, daß die von ihnen wahrgenommene Haltung des einzelnen Client System-Mitglieds einerseits unmittelbar von dessen individuellem und eben nicht total generalisierbarem Wertesystem und andererseits auch mittelbar durch die Sichtweise (die Attitüden) des Autors selbst bestimmt wird.¹⁾

Positive Einstellungen

Es soll nicht der Eindruck erweckt werden, daß in der Literatur nur von negativen Einstellungen zur EDV-Einführung berichtet würde. Neben den bereits erwähnten nicht-betroffenen Angestellten hält insbesondere das neue EDV-Personal positive Attitüden gegenüber der Einführung.²⁾ Insbesondere

1) Vgl. hierzu z. B. Schulze (1970), S. 101 ff; Zwicker (1967), S. 19, 61 f; Huttenlocher (1970), S. 145.

2) Vgl. dazu Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 182 ff; Mann (1971), S. 669 ff, insbes. S. 675 ff.

die Programmierer stehen weiteren Umstellungen sehr aufgeschlossen gegenüber: "Achtmal so viele Programmierer wie andere Angestellte würden sich freuen, (falls der Betrieb eine weitere Umstellung ... vornähme)." ¹⁾ Sie sind der Ansicht, daß damit die Arbeit viel interessanter würde und sich ihre Verantwortung erhöhe. ²⁾

Client System-Mitglieder, deren Grundeinstellung gegen die EDV-Einführung gerichtet ist, sind zum Teil auch bereit, die Vorteile des neuen Informationssystems anzuerkennen. Diese positiven Seiten der EDV sind zumindest als vorteilhafte Teilattitüden anzusehen. Ihre Kenntnis läßt sich bei der Konzipierung einer Strategie der Beeinflussung der Client System-Attitüden verwenden. Jaeggi, Wiedemann erhoben als meistgenannten Vorteil der EDV-Einführung die vergrößerte Kapazität der Informationsverarbeitung und als zweiten die Vereinfachung der Arbeit. ³⁾

Eine bei Client System-Mitgliedern häufig anzutreffende Einstellung ist schließlich die, daß man einsieht, daß die EDV für die Unternehmung notwendig und sinnvoll ist.

"Diese Bejahung der Notwendigkeit bedeutet für die Gegner ein Sich-Abfinden mit dem technischen Fortschritt und den damit verbundenen Umstrukturierungen, die sich nicht aufhalten lassen. Dahinter steht eine mehr oder minder deutliche Resignation und psychisch befinden sich diese Angestellten ebenfalls mehr oder weniger - in der Spannung zwischen Einsicht in die Notwendigkeit (und dem erkannten Zwang zur Umstellung) sowie der gefühlsmäßigen Ablehnung." ⁴⁾

1) Mann (1971), S. 676.

2) Vgl. ebenda.

3) Vgl. Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 154 f.

4) Ebenda, S. 156.

Es ist Aufgabe des Change Agent, das Gewichte-Verhältnis zwischen diesen beiden gegenläufigen Attitüden im subjektiven Empfinden der Betroffenen so zu beeinflussen, daß die Abneigungsattitüde weniger stark bewertet wird, als die positive Haltung aufgrund der Einsicht in die "Notwendigkeit".

2.122 Systematische empirische Erhebungen

Es existieren auch dokumentierte empirische Forschungsbe-mühungen, um Attitüden von Mitgliedern des Client System zu erheben. Diese Forschungen sind aber in ihrer Zahl sehr gering. Als die wohl bekannteste empirische Untersuchung über die Einstellung der Angestellten zur Einführung von EDV ist die Arbeit von Jaeggi, Wiedemann zu nennen.¹⁾ An-gestellte, in deren Unternehmung EDV eingeführt worden war, wurden wie folgt befragt: "Als sie von der Einführung der elektronischen Rechenanlage hörten, wie war da Ihre Mei-nung? und: Hat sich Ihre Einstellung inzwischen geändert?"²⁾

"Von den 229 Befragten erklären 91 = 39,5 Prozent, schon bei der Planung bzw. bei der Einführung des Komputers positiv eingestellt gewesen zu sein, die-se Auffassung habe sich auch nicht geändert. 39 = 17 Prozent weisen auf eine negative Haltung bei der Um-stellung hin, die sich aber später aufgrund der po-sitiven Erfahrungen gewandelt habe. 24 = 10,5 Prozent betonen, mit dieser Entwicklung bis heute nicht ein-verstanden zu sein, und 43 = 19 Prozent zeigen eine skeptische abwartende Haltung, sehen positive aber auch negative Seiten. Die 2 = 1 Prozent, die darauf hinweisen, ihre ursprünglich positive Haltung habe sich ins Gegenteil verkehrt, bilden eine unbedeuten-de Gruppe. 30 = 13 Prozent schließlich beantworten

1) Vgl. Jaeggi, Wiedemann (1963).

2) Ebenda, S. 146 (im Original teilweise kursiv).

diese Frage nicht; und zwar mit der Begründung, sie hätten sich über die Auswirkungen der Automatisierung noch keine Meinung bilden können." 1)

Interessant ist das Ergebnis einer zweiten Befragung, die sich von der ersten lediglich dadurch unterscheidet, daß nicht nach der eigenen Einstellung, sondern nach der der Kollegen gefragt wurde. Die auf diese Weise erhobenen Attitüden waren deutlich weniger positiv. Diese Tatsache könnte als Hinweis darauf gedeutet werden, daß sich die Interviewten einem gewissen sozialen Druck in der Befragungssituation ausgesetzt fühlten und sie sich bei der Abgabe der eigenen Meinung bemühten, "gut dazustehen", während dieser Effekt bei der Wiedergabe der vermuteten Kollegen-Einstellung nicht auftrat.²⁾

Eine sehr detaillierte und wissenschaftlich fundierte empirische Untersuchung der Auswirkungen des EDV-Einsatzes "auf die Orientierung der Angestellten und die soziale Organisation des Bürobetriebes" liegt von Schiefer vor.³⁾ Sie befaßt sich jedoch nur teilweise mit der Erhebung von Attitüden gegenüber der EDV-Einführung. Dort ist ein ähnliches Ergebnis wie bei Jaeggi, Wiedemann zu erkennen. Bei der Messung der globalen Einstellung gegenüber den Konsequenzen, die die EDV für den Angestellten mit sich bringt, waren die Antworten überwiegend positiv.⁴⁾ Gingen die Befragungen auf konkrete Befürchtungen oder nachteilige Erwartungen ein, etwa auf die Frage, ob "der Angestellte seiner Aufgaben be-

1) Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 147.

2) Vgl. zu Problematik empirischer Attitüdenforschung Kap. 321 dieser Arbeit.

3) Vgl. Schiefer (1969).

4) Vgl. ebenda, S. 69 f; (Die Befragung wurde anhand von Statements durchgeführt.)

raubt und von seinem Arbeitsplatz verdrängt"¹⁾ wird, so zeigte sich, daß die positive Beurteilung der EDV-Einführung nur noch knapp die negative dominierte. Die Veränderung der Verteilung positiver und negativer Attitüden bei der konkreten Befragung mag aber auch (wie ebenso von Jaeggi, Wiedemann vermutet) daher rühren, daß "dabei nur nach der Situation der Angestellten allgemein und nicht nach der des einzelnen selbst gefragt (wurde), da sich ... erwiesen hatte, daß ein Befragter umso eher zu einer selbstkritischen Einstellung bereit ist, je mehr seine eigene Situation verdeckt bleibt."²⁾

Schiefer legt eine Reihe von Antworten auf Fragen vor, die vom Antwortverhalten auf Einstellungen schließen lassen. So glauben beispielsweise rund 60 % der Angestellten, daß die EDV eine Arbeitszeitverkürzung ermögliche, ca. 40 % glauben das nicht.³⁾ Da mit Arbeitszeitverkürzungen positive Attitüden verbunden sind, läßt sich aus dieser Relation eine überwiegen positive Komponente der Einstellung gegenüber der EDV ableiten. Interessant erscheint auch die Messung der Assoziation der EDV mit dem Schlagwort "Elektronengehirn". Dieser Begriff rückt die EDV in ein unheimliches Licht und beinhaltet Befürchtungen, daß die Maschine den Menschen beherrschen könnte, zumindest aber ihm eine bislang nur ihm vorbehaltene Funktion, nämlich das Denken, abnimmt. Die nicht-betroffenen Angestellten hielten diese Gleichsetzung von EDV und Elektronengehirn am ehesten für zutreffend (48 %), weniger die betroffenen (34 %), am wenigsten die Angehörigen der EDV-Abteilung (31 %). Es zeigte

1) Schiefer (1969), S. 70.

2) Ebenda.

3) Vgl. zum folgenden Schiefer (1969), S. 65 ff. Die Grundgesamtheit, auf der die dortigen Untersuchungen aufbauen liegt vorwiegend bei ca. 350 Personen.

sich auch, daß die genannte assoziative Gleichsetzung mit zunehmendem Alter sowie mit abnehmender Dauer der Schulbildung häufiger vorgenommen wurde. Mit zunehmendem Alter nimmt auch das Vorkommen der Ansicht ab, durch die Einführung der EDV erhalte der Angestellte interessantere Aufgaben; der gleiche Effekt zeigt sich mit abnehmender Schulbildung. Insgesamt überwiegt durchgehend die Meinung, daß nach der Umstellung die Tätigkeiten interessanter würden.

Zusammenfassend läßt sich aus Schiefers Erhebungen folgern, daß die Angestellten überwiegend positiv zur EDV-Einführung eingestellt sind, wenn auch ein erheblicher Prozentsatz gegen die Neuerung ist. Die deutlichste Ablehnung findet sich bei älteren und schlechter ausgebildeten Organisationsmitgliedern. Kritisch ist anzumerken, daß die Grundgesamtheit der Befragten kaum über 350 Personen hinaus ging. Damit ist die Repräsentanz der Ergebnisse als relativ niedrig einzuschätzen.

Umfangreiche empirische Untersuchungen liegen auch den beiden Arbeiten von Kern, Schumann zugrunde, die für das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V. angefertigt wurden.¹⁾ Der Nachteil dieser Forschungsarbeiten für den hier zur Debatte stehenden Problembereich besteht darin, daß die beiden Autoren lediglich Innovationen im industriellen Produktionssektor und die darauf bezogenen Einstellungen und deren Änderungen untersucht haben. Obgleich die Ergebnisse dieser Arbeiten denen durchaus ähnelte,²⁾ die

1) Vgl. Kern, Schumann (1973); dieselben (1972).

2) Vgl. Kern, Schumann (1973), Teil.I, S. 251 ff. Die Beurteilung des technischen Wandels ist mehr positiv als negativ, wobei die negativen Einstufungen jeweils aber einen beträchtlichen prozentuellen Anteil haben, ebenso wie Ambivalenzen.

im Zusammenhang mit EDV-Einführungen im betrieblichen Verwaltungsbereich gewonnen wurden, erscheint es doch als a priori unzulässig, die Attitüden von Arbeitern gegenüber der Implementierung von technischen Neuerungen mit denen von Angestellten gegenüber der EDV-Innovation gleichzusetzen.

Die Auswirkungen der Rationalisierung und Automatisierung unterscheiden sich zum Teil erheblich von den Konsequenzen der EDV-Einführung in Verwaltungen. Eine wichtige Komponente der Einstellung von Arbeitern gegenüber maschineller Arbeitsunterstützung und Automation ist diejenige, daß die Maschine den Menschen häufig von körperlich schwerer und gefährlicher Arbeit befreit. Andererseits bringt die industrielle Rationalisierung auch Tätigkeiten mit sich, die äußerst monoton und geistig anspruchslos sind, wie etwa das routinemäßige Drücken irgendwelcher Hebel oder das Einsetzen von Werkstücken in die Maschine. Insbesondere die Automation reduziert die Aufgaben vieler Arbeiter lediglich auf das Überwachen von Kontrollinstrumenten, womit primär nervliche Belastungen verbunden sind. Es ist fast nicht möglich, generelle Tendenzen der Auswirkungen der industriellen Rationalisierung auf die Arbeiten der Organisationsmitglieder anzugeben; sie unterscheiden sich zu sehr von Beruf zu Beruf und von Rationalisierungsobjekt zu Rationalisierungsobjekt. Entsprechend differenziert sind auch die Einstellungen zur Umstellung der Produktionsverfahren.¹⁾

1) Vgl. hierzu z. B. Kern, Schumann (1973), S. 62 ff und S. 70 ff. Typisch für die berufs- und stellenspezifischen Unterschiede in den Konsequenzen der maschinellen Rationalisierung ist die Situation der Instandhaltungs-Arbeiter, deren Arbeit an Individualität, Menge und Wertigkeit, im Gegensatz zu vielen maschinenbedienenden Berufen wie etwa dem der Dreher, zunimmt. Vgl. Kern, Schumann (1973), S. 166 ff. und die Tabellen auf S. 185 f.

Ähnliches läßt sich freilich auch für den Fall einer EDV-Einführung feststellen. Allerdings sind die Auswirkungen, die von der maschinellen Anlage auf den Angestellten ausgehen, in der Regel weniger unmittelbar und extrem als im industriellen Bereich. Auszunehmen sind von dieser Aussage die Tätigkeiten des EDV-Personals, also z. B. der Operators, der Programmierer oder der Datentypistinnen. Gerade die Operators und die Datentypistinnen machen Unterschied und Gemeinsamkeit der Rationalisierung in der Produktion und im Büro deutlich: ihre Tätigkeiten sind typisch für industrielle Arbeitsplätze, obgleich sie in Verwaltungen ausgeführt werden. Die Tätigkeitsmerkmale der nicht in der EDV-Abteilung Beschäftigten weichen jedoch von denen der Operators und Datentypistinnen deutlich ab. Die Bindung an die Maschine ist weniger unmittelbar und damit auch der Freiheitsgrad der selbständigen Aufgabenerledigung auch nach der EDV-Einführung größer.

Kirsch zieht eine interessante Parallele zwischen der Situation des Arbeiters bei Rationalisierungen anfangs dieses Jahrhunderts und der der Angestellten aufgrund der Einführung von EDV.¹⁾ Die Vorgehensweise bei den damaligen Rationalisierungen war durch Taylors Scientific Management gekennzeichnet, das eine "einseitige, mechanische Denkweise und die Vernachlässigung psychologischer Aspekte"²⁾ mit sich brachte. Entsprechende Anzeichen finden sich heute in der Praxis und Literatur zur Konzeption und Implementierung von EDV-Systemen wieder.

Eine Übertragung der Attitüden der Arbeiter gegenüber Rationalisierung und Automation - soweit man überhaupt so

1) Vgl. Kirsch (1973 b), S. 338 ff.

2) Ebenda, S. 339.

global sprechen kann - auf die Angestellten und ihrer Haltung zur EDV-Einführung scheint vor allem aus zwei Gründen problematisch. Erstens sind die "Tatsachen"-Konsequenzen der EDV-Einführung teilweise erheblich von denen industrieller Automatisierungen verschieden. Zweitens hat die Arbeiterschaft weitaus größere Erfahrungen mit der Einführung rationalisierender und organisationswandelnder Umstellungen, so daß erwartet werden kann, daß sich bei ihnen eine gewisse Tradition des Umgangs mit derartigen Innovationen herausgebildet hat.¹⁾ Für die Angestellten hingegen ist der Einzug von maschinellen Anlagen in ihren Arbeitsbereich ein völliges Novum. Die schnelle Ausbreitung der EDV in die bislang von der Technisierung verschonten Büros bedeutet für die Angestellten eine Überraschungssituation,²⁾ von der bei den seit langem an Mechanisierung gewöhnten Arbeitern nicht gesprochen werden kann.

Aufgrund dieser Überlegungen ist anzunehmen, daß sich insbesondere die globalen Einstellungen der Arbeiter zur Automation von denen der Angestellten unterscheiden. Signifikante Unterschiede lassen die vorliegenden empirischen Untersuchungen allerdings nicht erkennen.³⁾ Es ist allerdings denkbar, daß die ähnlichen Angaben über positive Einstellung bzw. nicht-negative Einstellung gegenüber der Innovation auf eine bei Arbeitern und Angestellten gleichermaßen vorkommende resignative Stereotype zurückzuführen ist, nämlich die, daß man mit dem, was unweigerlich auf einen zukommt, zufrieden zu sein hat.⁴⁾ Ein Umstand, der Lehrbe-

1) Vgl. dazu Schiefer (1969), S. 61 f.

2) Vgl. Neuloh (1960), S. 139.

3) Vgl. z. B. Kern, Schumann (1972), S. 65 mit Schiefer (1969), S. 69.

4) Vgl. dazu Kern, Schumann (1973), S. 187 ff.

spielhaft den Untersuchungen der Einstellungen von Arbeitern zu technischen Umstellungen entlehnt werden kann, ist der, daß einheitliche Aussagen, die für das gesamte Client System gelten, nur in geringem Umfang abgegeben werden können und daß auf die speziellen Voraussetzungen der einzelnen Betroffenen und des speziellen Wandels abzustellen ist.

Deshalb können die Forschungen von Kern, Schumann weniger von ihren Ergebnissen her einen Beitrag zur Erfassung von EDV-Attitüden liefern als vielmehr von der dort verwendeten und dargestellten empirischen Methode.¹⁾

Schließlich liegen die Einstellungsmessungen von Schmidtke, Hoffmann, Schmidtke (Naturwissenschaftler und Ärzte) für das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge vor.²⁾ Allerdings werden dort nur Post-Change-Einstellungen gemessen.³⁾ Der befragte Personenkreis umfaßt neben 39 Angestellten und Beamten der EDV 38 Angestellte und Beamte der allgemeinen Verwaltung. Die statistische Grundgesamtheit ist dabei natürlich alles andere als repräsentativ. Auch dort kommt ein leichtes Übergewicht an positiven Einstellungen zur EDV zu Tage. Erstaunlicherweise wird als häufigste Begründung der positiven Attitüde "sichere Existenz" angegeben.

Diese Beispiele empirischer Erhebungen von Attitüden erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es existieren noch andere, allerdings weniger bekannte, zu dieser Themenstellung passende Versuche empirisch fundierter diesbezüglicher Messungen und Ansätze.⁴⁾

1) Vgl. Kern, Schumann (1973), Teil I, S. 42 ff und Teil II. Die Erhebungen wurden aufgrund von Beobachtungen und darauf aufbauenden teilstrukturierten Interviews gewonnen.

2) Vgl. Schmidtke, Hoffman, Schmidtke (1969).

3) Vgl. zum folgenden ebenda, S. 986 ff.

4) Vgl. z. B. Whisler (1970), S. 159 ff; Kirsch, Gabele, Bamberger, Börsig, Dumont du Voitel, Esser, Keppler, Knopf, (1975), insb. S. 64 ff.

2.13 Übertragung von Autorenattitüden

Die dritte Methode schließlich, die hier nur angedeutet werden soll, besteht darin, daß aus den Texten die Einstellung des Autors zur EDV-Einführung in Unternehmen herausgelesen wird und diese dann auf die Attitüden des Client System projiziert wird. Die Berechtigung einer derartigen Attitüdenübertragung ist zweifellos fragwürdig und wird davon abhängen, inwieweit die sonstige Attitüdenstruktur von Autor und Client System (bzw. Client System-Teil) als übereinstimmend angesehen werden kann. Entscheidungen über eine solche Übereinstimmung werden aber allenfalls vage und gefühlsmäßig getroffen werden können. Beispielsweise ließe sich eine gewisse Berechtigung dieses Vorgehens bei Texten gewerkschaftlicher Herkunft und den Attitüden von Sachbearbeitern finden. In diesem Sinne könnten die durchweg kritischen Publikationen des DGB interpretiert werden.¹⁾ Ist eine "institutionell" gegebene Verbindung zwischen Client System und Autor nicht gegeben, so obliegt es dem Attitüden-Erhebenden zu überprüfen, ob die Attitüdenstrukturen von Autor und dem ihm sich bietenden Client System als ausreichend übereinstimmend gelten können. Es ist zu bemerken, daß eindeutig positive, euphorische Darstellungen ebenso wie eindeutig negative, pessimistische heute nicht mehr anzutreffen sind, das heißt, daß ähnlich den Client System-Attitüden, positive und negative Komponenten nebeneinander stehen. Die Eruierung der Autoren-Haltung zur EDV dient neben der eben erwähnten Übertragung von Attitüden auch zur kritischen Relativierung der "Tatsachen"-Berichte der eingangs dargestellten Methode sowie der Attitüdenberichte der zweiten Methode.

1) Vgl. dazu z. B. Friedrichs (1971); ÖTV (1968); DGB (1968).

2.2 Zusammenfassender Überblick über mögliche Attitüden des Client System gegenüber der EDV-Einführung

Die oben dargestellten logisch-deduktiven Methoden zur Erfassung von Attitüden gegenüber der Einführung von EDV zeigen neben den jeweiligen Vorgehensweisen auch eine Vielzahl möglicher, denkbarer bzw. von Autoren festgestellter EDV-Attitüden von durch die Umstellung des Informationssystems Betroffenen. Im folgenden soll versucht werden, die potentiellen Einstellungen zur EDV-Innovation nochmals systematisch zusammenzustellen und mit Erfahrungen des Verfassers zu bereichern. Damit wird eine gewisse Übersichtlichkeit über die relevanten Attitüden angestrebt, die im Rahmen der Darstellung der Deduktionsmethoden unter Umständen zu kurz kommt. Freilich können Überschneidungen mit obigen Aussagen hierbei nicht vermieden werden.

Zu diesem Zweck sollen die möglichen Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung in vier Kategorien eingeteilt werden, die sich vorwiegend nach dem Grad ihrer Differenziertheit unterscheiden: zwischen die beiden extremen Kategorien "globale Attitüden" und "Detailattitüden" werden die "Attitüden gegenüber organisationalen Änderungen" und die "Attitüden aufgrund von Insuffizienz-Befürchtungen", die geringe bzw. mittelstarke Differenzierung aufweisen, eingereiht. Diese Vorgehensweise erlaubt es am besten, von der Art der vorgefundenen Attitüde auf geeignete Methoden zu deren Handhabung und Strukturierung zu schließen. Grundsätzlich sind zur Veränderung gering differenzierter Haltungen globale attitude-change-Methoden geeignet, während beim Vorhandensein von Einstellungen, die im einzelnen begründet sind, auch die Attitüdenstrukturierungs-Methoden auf detaillierte, abgegrenzte Kausalzusammenhänge einzugehen haben.¹⁾

1) Vgl. hierzu Kap. 43 und Tabelle 3.

Diese Attitüdenkategorien werden im folgenden beschreibend charakterisiert. Typische Ausprägungen der einzelnen Kategorien veranschaulichen die Darstellung und geben einen gewissen Überblick über in der EDV-Einführungspraxis anzutreffende Einstellungen. Desweiteren werden die Einstellungskategorien nach den vorwiegend betroffenen Personenkreisen innerhalb des Client System abgefragt. Damit soll die Unterschiedlichkeit der Auswirkungen auf verschiedene Teile des Client System Berücksichtigung finden. Als Beispiel derartiger Personenkreis-Merkmale seien Alter, hierarchische Stellung und Ausbildung der von der Umstellung betroffenen genannt. Die Gruppenbildung innerhalb des Client System dient auch zur Vorstrukturierung empirischer Messungen und Attitüdenhandhabung in konkreten EDV-Implementierungssituationen. Für den ersteren Fall liefert die Gruppierung detailliertere Such-Hypothesen; für die Attitüdenhandhabung bietet sie erste Anhaltspunkte zur Konzeption einer den einzelnen Personen bzw. ihren Einstellungen entsprechenden Strukturierungsstrategie. Auch der Hinweis auf die dominanten Attitüden dimensionen der vier Attitüdenkategorien dient der besseren Abstimmung von Client System-Attitüden und Change Agent-Maßnahmen. So wird beispielsweise bei stark kognitiven Einstellungen zu deren Änderung eine reine Fakten-Information mehr Erfolg haben als bei stark emotionalen Haltungen.¹⁾

2.21 Globale Attitüden gegenüber der EDV

Am globalsten sind solche Attitüden, die undifferenziert gelernt oder von anderen übernommen werden und sich allgemein gegen die EDV-Einführung richten. Der Betreffende kann in

1) Vgl. hierzu Kap. 43 und Tabelle 3.

diesem Fall keine einzelnen Gründe angeben, warum er gegen die EDV-Einführung ist, außer unter Umständen den, daß andere, die für ihn glaubwürdig sind, auch die EDV ablehnen. Globale negative Einstellungen liegen ebenso dann vor, wenn der Entstehungszusammenhang der negativen Attitüde kognitiv verlorengegangen (z. B. vergessen worden) ist. Typische Äußerungen, die auf das Vorhandensein solcher globaler Attitüden schließen lassen, lauten etwa: "Ich hab' was gegen die Installierung von Computern, ohne daß ich im einzelnen sagen könnte, warum."

In unserem Kulturkreis wird die Formulierung von Einstellungen, für die keine rationalen Begründungen abgegeben werden können, zumeist nicht anerkannt. Deshalb werden in solchen Situationen, in denen rationale Begründungen nicht vorliegen, von den Personen, etwa bei Befragungen, häufig rationale Ursachen im Nachhinein gesucht und der Attitüde zuderen Rechtfertigung unterschoben. Es ist im Zuge empirischer Erhebungen schwierig, derartige Pseudobegründungen von echten attitüden-konstitutivenGründen zu unterscheiden. Es kann sogar soweit kommen, daß sich selbst die befragte Person nicht mehr im Klaren ist, ob die angegebenen Ursachen für die Attitüde konstitutiv oder gegenüber anderen und der eigenen Person nur als Rechtfertigung dient.

Diese Unterscheidung ist insofern von Bedeutung, als bei Vorliegen globaler negativer EDV-Attitüden attitude-change-Methoden zur Anwendung kommen, die die EDV insgesamt betreffen, während bei der Existenz bestimmter abgegrenzter Einzelgründe (z. B. Angst vor Gehaltsrückstufung) auf diese Einzelgründe gezielt eingegangen werden kann (z. B. durch die Versicherung, daß eine Gehaltskürzung nicht vorgenommen wird). Es ist zu erwarten, daß nach einer erfolgreichen Abschwächung oder Änderung der Globalattitüde auch die zu ihrer ehemaligen Rechtfertigung angeführten Argumente für

das Individuum belanglos werden.

Bei globalen Attitüden überwiegt die emotionale Dimension, während die kognitive Dimension der Attitüde in den Hintergrund tritt. Die Abneigung gegen die EDV ist damit vor allem gefühlsmäßig determiniert. Entsprechend sind auch die Entstehungszusammenhänge dieser Attitüden mehr gefühlsmäßiger Natur. Insbesondere die Organisationsmitglieder, die über die Funktionsweise einer EDV und die Struktur eines computer-unterstützten Informationssystem keine oder nur eine vage Ahnung haben, neigen zur überwiegend emotionalen Erfassung und Bewertung der EDV-Einführung. Damit werden solche globalen Attitüden vorwiegend bei schlecht ausgebildeten, über die EDV wenig informierten und solchen Organisationsmitgliedern auftreten, die eine EDV-Einführung erstmalig erleben. Die Richtung der EDV-Attitüde kann dabei sowohl positiv, also für, oder aber negativ, das heißt gegen die Einführung, gestellt sein.

Als Informationsquelle, von der globale EDV-Attitüden gelernt werden, sind primär die populäre Literatur und die öffentlichen Kommunikationsmedien, wie Kino, Rundfunk und Fernsehen, zu nennen. Insbesondere in Unterhaltungssendungen und romanhaften Erzählungen, Science-fiction-Geschichten und pseudo-wissenschaftlichen Abhandlungen wird der Computer oft mystifiziert. Die Autoren lassen ihrer Phantasie über Fähigkeiten, Funktionen und Konsequenzen der EDV, über die sie selbst dann kaum genaueres wissen, freien Lauf und sprechen vorwiegend die Gefühlswelt ihres Publikums an. Dabei kann die EDV im negativen wie im positiven Licht erscheinen.

"Die in der Tat sehr eindrucksvoll arbeitenden "Elektronengehirne" avancierten in dieser Darstellungsweise zu "Super-Robotern", deren Schrecklichkeit dadurch nicht geringer wird, daß sie glatt und sauber

aussehen wie Waschmaschinen; die Phantasie des Betrachters neigt jedenfalls leicht dazu, harmlos aussehende Apparate, deren große Wirksamkeit er in groben Umrissen kennt, zu dämonisieren." 1)

Die Computer werden in populären Veröffentlichungen teilweise als Monster-Gehirne dargestellt, als Apparaturen, die die bisherigen Herrschaftsverhältnisse umkehren, so daß nicht mehr der Mensch die Maschine beherrscht, sondern die Super-Denkmaschine den Menschen. Die EDV wird nicht mehr als werkzeugähnliches Hilfsmittel empfunden, sondern als Bedrohung. Da die Funktionsweise der Anlage vielen verschlossen und unverständlich bleibt, ihre Leistungen aber frappant sind, wirkt der Computer auf sie unheimlich.

Daneben werden die Datenverarbeitungsanlagen auch als besonders großartig vorgestellt, als Maschinen, die alle, selbst die kompliziertesten Probleme in Sekundenbruchteilen lösen. Die Begeisterung für die unglaublichen Geschwindigkeiten und die Fehlerlosigkeit steht im Vordergrund. Die vielen Knöpfe und Lämpchen der EDV-Anlage machen sie zusätzlich interessant. Hier wird die EDV als Inkarnation des Modernen, Fortschrittlichen, der perfekten Technik etc. angesehen. Die Tatsache, daß die Installation der EDV teuer ist, läßt Firmen, die mit Computern arbeiten, als besonders solide und wettbewerbsfähig gelten; dies färbt wiederum auf die Einstellung zur EDV-Einführung ab. Zusammengefaßt stellt sich die EDV aus dieser Sicht als Alleskönner, Alleswisser, kurz, als großartiges "Supergerät", dar.

Freilich sind mit diesen beiden Attitüdenpositionen einander entgegengesetzte Extreme eines Kontinuums aufgezeigt, zwischen denen ebenso Haltungen lokalisiert werden können. Vor allem sind auch Attitüden denkbar, die sowohl Teile der

1) Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 40.

erstgenannten negativen Einstellungen wie auch der zweitgenannten positiven EDV-Attitüden beinhalten: Die EDV wird teils großartig, teils unheimlich empfunden.

2.22 Attitüden gegenüber organisationalen Änderungen

Einen gewissen Übergang von der globalen, undifferenzierten Attitüde stellen Haltungen dar, die eine grundsätzliche Abneigung gegen Änderungen beinhalten. Hier ist bereits eine, wenn auch noch relativ diffuse Begründung der negativen Einstellung gegenüber der EDV sichtbar. Wie bei der oben beschriebenen globalen EDV-Attitüde gilt auch hier als hauptsächliche Ursache für das Entstehen dieser Attitüde die Voraussetzung, daß der Betreffende keine klaren Vorstellungen hat, welche Konsequenzen die Veränderungen für ihn haben. Immerhin hat er eine Ahnung davon, daß mehr oder weniger tiefgreifende Veränderungen auf ihn zukommen. Veränderungen, deren Konsequenzen nicht hinlänglich prognostiziert werden können, verursachen in der Regel ablehnende Haltungen.¹⁾ Veränderungen verlangen Umstellungen der Gewohnheiten und beeinträchtigen die Verhaltenssicherheit des Individuums. Sie bringen ein gewisses Risiko mit sich, das bei all denen, die an sozialem Besitzstand zu verlieren haben, mehr als mögliche Gefährdung gescheut, als daß es als Chance für eine Situationsverbesserung begrüßt wird.

Die für das Client System augenfälligste Veränderung im Zuge von EDV-Einführungen ist die Umstrukturierung der formalen und informalen Organisation. Es liegt auf der Hand, daß Versetzungen oder gar Kündigungen in jedem Fall eine für den Einzelnen erhebliche Veränderung seiner bisherigen Ar-

1) Vgl. dazu auch die Ausführungen auf S.42 f. dieser Arbeit.

beits- und Lebenssituation mit sich bringen. Aber auch die Möglichkeit, andere oder weniger Kollegen bzw. Untergebene zu bekommen, kann zu Sorgen über das zukünftige Wohlbefinden im Betrieb Anlaß geben. Die Change System-Mitglieder befürchten, daß ihnen die Änderungen Nachteile verschaffen könnten, ohne bei dieser Kategorie von Attitüden die Nachteile im einzelnen klar vor Augen zu haben.

Mit der Umstrukturierung der formalen Organisationsbeziehung wird eine Veränderung der informalen Organisation bewirkt, da zumeist die informalen Kontakte auf den Kommunikationsgelegenheiten basieren, die die formale Organisation bietet.

Eine für die Einführung von EDV spezifische Neuerung bedeutet für die Organisationsmitglieder die Etablierung einer bisher weitgehend ungewohnten Kommunikationsform, nämlich die mit dem Computer. Die für die EDV-Anlage lesbaren Darstellungsweisen von Kommunikationsinhalten weichen erheblich von der normalen menschlichen Sprache ab. Diese wirkt sich auch auf die betriebliche Kommunikation aus, die nur indirekt mit der EDV zu tun hat. Ein typisches Symptom für diese Veränderungen sind neue, stärker formalisierte Formblätter, die auf eine einfache Übertragung auf EDV-Datenträger ausgerichtet sind. Als tiefgreifende Änderung wird in der Regel auch die Einführung von Schlüsseln und Codes für alle häufiger vorkommenden Datenbegriffe empfunden. Artikelbezeichnungen, an die sich Sachbearbeiter seit Jahren gewöhnt haben, die Kunden, Lageristen und Verkäufer teilweise auswendig können, werden in neue, computergerechte Schlüssel verwandelt.

Ähnlich gravierend ist die Umstellung auf die von der EDV-Anlage gelieferten Texte. Sie unterscheiden sich meist so sehr von den gewohnten Belegen, daß sie nicht ohne umständ-

liches Bemühen um die Bedeutung der einzelnen Schlüssel bzw. erst nach längerer Eingewöhnungszeit verstanden werden können; auf den ersten Blick sind sie unleserlich. Dazu kommt die Existenz von Datenträgern, die vom Menschen grundsätzlich nicht selbständig entziffert werden können, wie z. B. Magnetbänder oder Platten. Es ist schwierig, die Veränderungen des betrieblichen Informationssystems generell darzustellen, da sie sich in vielen unterschiedlichen Erscheinungsformen äußert, sei es, daß ein Zählerableser nunmehr statt Zahlen zu schreiben auf einer Karte Ziffern anstreicht oder, daß ein Sachbearbeiter statt einer Mitteilung im Briefstil eine Reihe von Zahlen und Zeichen erhält.

So ungewohnt wie die Darstellung von Information bei Anwendung von EDV, so neu ist auch die Methode ihrer Verarbeitung. Bei "konventioneller" Verarbeitung von Daten mußten (abgesehen von kleinen Rechenmaschinen und Buchungsautomaten) grundsätzlich Menschen diese Tätigkeit vornehmen. Der Umstand, daß nunmehr "tote Maschinen" in bislang dem Menschen vorbehaltene Bereiche insbesondere die des Denkens, eindringen, bedeutet eine revolutionäre Veränderung der Einstellung der Angestellten zu ihrem Aufgabenbereich. Die Methoden der Datenverarbeitung, beispielsweise das Handhaben von Lochkartenstapeln oder das Überprüfen von Computer-Output-Listen, unterscheidet sich zum Teil deutlich von den vorherigen Verarbeitungstätigkeiten. Auch die Technik der Maschine mit ihrer bisher nie gekannten Verarbeitungsgeschwindigkeit und -genauigkeit stellt ein Novum für die Organisationsmitglieder dar.

-
- 1) Es ist allerdings zu bemerken, daß die Bestrebungen der Computer-Industrie zunehmend darauf abgestellt sind, gerade auf diesem Gebiet mehr Benutzerfreundlichkeit zu erreichen, beispielsweise durch die Verwendung von Klarschriftlesern und der Ausgabe von für Maschinen und Menschen lesbaren Druckertexten.

Die obigen Ausführungen konnten nur einen sporadischen Überblick über die im einzelnen nur am speziellen Fall darstellbaren Veränderungen geben. Zusammenfassend kann gesagt werden, daß mit der Einführung von EDV eine Anzahl von Veränderungen auf das Client System zukommen, die ihr gewohntes Leben im Betrieb sowie die Arbeitssituation mehr oder weniger weitgehend umgestalten. Diesen Änderungen gegenüber bestehen häufig negative Einstellungen, die sich, da die Veränderungen ihren Grund in der EDV-Einführung haben, gegen die Innovation wenden.

Derartige Einstellungen werden insbesondere bei Leuten zu finden sein, die die althergebrachten Datenverarbeitungstechniken und Organisationsstrukturen als die "richtigen" internalisiert haben und die nur schwer umdenken können. Vor allem langjährige Mitarbeiter und ältere Menschen werden solche Anti-Änderungs-Attitüden hegen.

Sie sind stark emotional ausgeprägt und den Einzelnen oft gar nicht voll bewußt. Zwischen ihnen und anderen Einstellungen, die mit der EDV-Einführung auf den ersten Blick nichts zu tun haben (z. B.: Meinungen über gehöriges Verhalten gegenüber langjährigen Mitarbeitern, Ansichten über ordnungsgemäß geführte Bücher oder Freundschaft zu bisherigen Arbeitskollegen), besteht häufig eine hohe Intergration.

2.23 Attitüden aufgrund von Insuffizienz-Befürchtungen

Die Abgrenzung der folgenden Attitüden-Kategorie der befürchteten Insuffizienz von der vorhergehenden wird in der Praxis teilweise deshalb schwierig sein, weil häufig beide Attitüden gleichzeitig existent sind und sie sich gegenseitig überlagern. Mit der Attitüde der Insuffizienz-Befürch-

tung soll die Einstellung derjenigen Client System-Mitglieder angesprochen sein, die glauben, mit den neuen Gegebenheiten, die die EDV-Einführung mit sich bringt, nicht zu recht zu kommen. Für das Entstehen dieser Attitüde ist es nicht notwendig, daß mit der Insuffizienz unmittelbare, offen zu Tage tretende Nachteile für die Organisationsmitglieder verbunden sind. Es gehört vielfach zum Ethos der Angestellten, die eigene Arbeit gut zu machen, etwas zu leisten und in dem Bereich, in dem man tätig ist, die Zusammenhänge zu durchschauen. Hiervon hängt ein nicht unwesentlicher Teil des persönlichen Selbstwertgefühls ab. Durch die Einführung von EDV werden jedoch neue Anforderungen an die Client System-Mitglieder gestellt, denen diese zum Teil nicht genügen. Die Folge ist eine Bedrohung der bisher für den Einzelnen befriedigenden Situation, in der er seinen Arbeitsbereich beherrschte. Damit läßt sich die negative Einstellung erklären, die Personen gegen die EDV halten, die sich den neuen Gegebenheiten nicht mehr in vollem Umfang gewachsen fühlen.¹⁾ Im Hintergrund der Insuffizienzbefürchtungen mag freilich auch die Meinung stehen, daß nicht erreichbare Anforderungen zu sonstigen, im einzelnen (noch) nicht überblickbaren Nachteilen führen.

Für die Ausbildung der Attitüde der Insuffizienz ist es weniger wichtig, ob der Betreffende die in Zukunft an ihn gestellten Aufgaben tatsächlich nicht erfüllt bzw. erfüllen kann oder nicht. Auch eine pessimistische Unterschätzung seiner eigenen Fähigkeiten und Lernmöglichkeiten lassen Insuffizienzbefürchtungen aufkommen. Dies wird insbesondere bei den Client System-Mitgliedern der Fall sein, die

1) Es versteht sich von selbst, daß eine Insuffizienz auch deshalb zu negativen Attitüden führen kann, weil innerhalb bestimmte Nachteile, wie Entlassung oder der Verlust an Aufstiegsmöglichkeiten, erwartet wird. Die Attitüden aufgrund differenzierter Nachteile werden jedoch gesondert angesprochen.

aus Unkenntnis der tatsächlichen Konsequenzen einer EDV-Einführung Ausmaß und Problematik der Neuerungen übertreiben. Die Barrieren scheinen oft deshalb so unüberwindbar, weil man sie so wenig kennt.

Eine typische Situation für das Entstehen von Attitüden der Insuffizienz ist beispielsweise dann gegeben, wenn Führungskräfte, die sämtliche Arbeitsbereiche der ihnen untergebenen Mitarbeiter beherrschen und Wert darauf legen, auch Detailanweisungen zu geben, in Zukunft dazu nicht mehr fähig sind. Die Tatsache, daß die EDV-Spezialisten von ihm im einzelnen nicht mehr kontrolliert werden können, daß er auf sie und das, was sie ihm vorschlagen, angewiesen ist, verursacht bei Managern, die zu wenig mit EDV vertraut sind, ein gewisses Gefühl der Ohnmacht und Abhängigkeit des Managers von Experten wie Systemanalytikern, Organisatoren und Programmierern. Je stärker diese Abhängigkeit aufgrund mangelnden eigenen EDV-Fachwissens verspürt wird, desto stärker wird tendenziell auch die ablehnende Haltung gegenüber der EDV-Implementierung sein.

Das Mittlere Management ist vorwiegend dadurch bedroht, daß seine traditionellen Stellen und Aufgabenbereiche abnehmen. Ein zufriedenstellender Verbleib in der Organisation ist oft nur durch das Erlernen neuer Fähigkeiten zu ermöglichen. Neue Stellen bieten sich in der EDV-Abteilung an. Um sie einzunehmen, sind allerdings detaillierte EDV-Kenntnisse notwendig, die der Betreffende in der Regel von vornherein nicht besitzt. Auch die Frage, wie und ob diese Kenntnisse (noch) erworben werden können, wird von ihnen oft pessimistisch, zumindest aber mit Sorge beantwortet.

Den Angehörigen der Ausführenden Ebene innerhalb des Client System stellt sich das Problem, ob sie mit den neuen Gegebenheiten zurecht kommen werden. Das heißt für den einen Teil

der Betroffenen, ob sie in der Lage sein werden, den durch den Einsatz von EDV veränderten Anforderungen zu genügen: ob sie sich an die neuen Formulare gewöhnen können, ob sie ausreichend technisches Verständnis aufbringen, um das neue System zu verstehen, ob sie in der Lage sein werden, die EDV-spezifischen Tätigkeiten und Besonderheiten zu erlernen etc. Auch der Teil des Client System, der andere, nicht in die EDV integrierte Stellen zugewiesen bekommt, steht vor der Frage, ob er den dort geforderten Ansprüchen genügt bzw. nach einer Einlernzeit wird genügen können.

Ähnlich wie bei den negativen Einstellungen, die sich auf eine grundsätzliche Abneigung gegen Veränderungen beziehen, ist auch hier zu vermuten, daß speziell ältere Organisationsmitglieder befürchten, den auf sie zukommenden Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Ihnen fällt es häufig schwerer als Jüngeren, neue Fähigkeiten zu erlernen und die Energie aufzubringen, sich von dem Bisherigen zu trennen und einen neuen Anfang zu machen. Tendenziell werden auch solche Client System-Mitglieder vermehrt negative Einstellungen aufgrund von Insuffizienzbefürchtungen hegen, die nur über eine schmale Ausbildung verfügen und die zudem auf eine bestimmte, in Zukunft veränderte Stelle zugeschnitten ist.

2.24 Detailattitüden

Am differenziertesten sind solche Attitüden, die ihre Existenz von einzelnen, klar umgrenzten Nachteilen bzw. Vorteilen,¹⁾ die Client System-Mitglieder von der EDV-Implemen-

1) Die in Nachteile und Vorteile zu unterscheidenden Gründe für positive bzw. negative EDV-Einstellungen sind ihrerseits wieder als Sub-Attitüden zu verstehen.

tierung erwarten, herleiten. Diese Attitüden sind jedoch besonders schwer verallgemeinernd darzustellen. Dies kommt daher, daß im Einzelnen die Auswirkungen auf die unterschiedlichen Client System-Mitglieder verschieden sind und zudem gleiche Konsequenzen individuell unterschiedlich bewertet werden. Darüberhinaus können die einzelnen Gründe derart spezieller Natur sein, daß eine Übertragung auf andere EDV-Einführungssituationen unmöglich ist.

Einige für die EDV-Einführung typische differenzierte Attitüden lassen sich allerdings aufführen. Weit verbreitet ist vorwiegend vor Ersteinführungen die Befürchtung, der Computer gefährde den Arbeitsplatz und führe zu Kündigungen. Diese Meinung findet sich nicht nur bei den ausführenden Angestellten von zu rationalisierenden Abteilungen, sondern auch bei Vertretern des Mittleren Management, die mit der erwarteten personellen Schrumpfung ihrer Abteilungen prognostizierten, daß auch ihre Stelle und damit sie selbst überflüssig werden. Negative Einstellungen, die sich auf den Verlust des Arbeitsplatzes gründen, sind in der Regel zentral und führen zu heftigem Widerstandverhalten. Auch Versetzungen und mehr noch Änderungskündigungen, die bei EDV-Einführungen unvermeidlich sind, stellen häufig den Grund für negative Einstellungen gegenüber der Innovation dar. Hinter der Ablehnung von Versetzungen können weitere Detailursachen ausgemacht werden. Dies gilt entsprechend für die Kündigung.

Mit der Versetzung geht üblicherweise eine Erschwerung oder gar Verhinderung bisher gepflegter informaler Kontakte einher. Der Verlust von Kontaktmöglichkeiten mit bestimmten befreundeten Arbeitskollegen löst insbesondere anfangs emotionale Reaktionen der Verärgerung und Verbitterung aus. Es zeigt sich aber, daß im Laufe der Zeit die versetzten Organisationsmitglieder neue informale Bindungen knüpfen, so daß die anfangs starken emotionalen negativen Attitüden quasi

von selbst verschwinden. Das bedeutet freilich nicht, daß ihnen vor und während der Einführung keine Beachtung geschenkt werden müßte; sie tragen erhebliches Widerstandspotential in sich.

Eine weitere im Zuge von EDV-Einführungen vielfach geäußerte Ursache für eine ablehnende Haltung besteht in der Ansicht, durch die EDV würde die Arbeit weniger interessant. Diese Attitüde entsteht primär aufgrund der Erwartung, daß die EDV eine Reihe von Funktionen, die das betreffende Organisationsmitglied früher gerne ausgeführt hat, nunmehr automatisiert werden. Eine typische Tätigkeit aus dem Bereich dieser Funktionen ist das Rechnen.

Mit der Frage des Interesses an der veränderten Arbeit steht die Entscheidungsfreiheit im persönlichen Tätigkeitsbereich in engem Zusammenhang. In Anbetracht der systembedingten Zunahme genereller Regelungen bildet sich die Attitüde aus, daß die EDV die Individualität des persönlichen Aufgabenbereichs zerstört und die Arbeit schematisiert. Die Entscheidungsfreiheit nimmt ab und insofern dies als bedauerlich bzw. schmerzlich empfunden wird, entsteht eine negative Haltung gegenüber der EDV.

Ein Grund, der ebenfalls häufig eine Ablehnung des Change verursacht, ist die Auffassung, daß die EDV bislang geschätzte Qualifikationen abwertet. Beispielhaft seien genannt: schöne Schrift, Merkvermögen und "Kontenwissen". Hinter dieser Befürchtung der Dequalifikation stehen weitere Gründe bzw. Einstellungen. So wird eine Abwertung von persönlichen Fähigkeiten mit einer Einbuße an sozialem Status in Zusammenhang gebracht. Weitere Folgen können in einer Einschränkung erwarteter zukünftiger Beförderungsmöglichkeiten gesehen werden. Die mit der Qualifikationsabwertung verbundenen Frustrationen vermitteln der negativen EDV-Attitüde unter

Umständen eine aggressive (d. h. stark aktionsorientierte) Komponente.

Insbesondere ältere Client System-Mitglieder sind oft der Meinung, bereits genug gelernt zu haben und der Schulbank endgültig entwachsen zu sein. Es ärgert sie zudem, ansehen zu müssen, daß jüngere Leute mit der "richtigen" Ausbildung an ihnen "vorbeiziehen" und ihre, in langen Jahren erworbenen Ancienitätsrechte, nahezu wertlos werden.¹⁾

Manager, die bisher ihrem unternehmerischen Gespür und ihrem Geschick vertrauten, sehen sich im Zuge der Formalisierung des Informations- und Entscheidungs-Systems gezwungen, ihre Entscheidungskriterien klarzulegen. Sie werden sich dadurch häufig bloßgestellt fühlen, dem Vorwurf ausgesetzt, Entschlüsse leichtfertig "über den Daumen" gefällt zu haben. Hieraus sind negative Einstellung gegen die EDV erklärbar; sie haben eine deutliche Selbstschutzfunktion.

Schließlich sehen manche Client System-Mitglieder als Folge der Umstellung einen, wenn auch wahrscheinlich vorübergehenden, nichtsdestoweniger großen Streß auf sich zukommen. Auch hierin mag ein Grund für eine Ablehnung der EDV-Einführung zu suchen sein, der insbesondere als Verstärker einer bereits vorhandenen negativen EDV-Attitüde zum Tragen kommen wird.

Es ist aber auch zu bemerken, daß ebenso positive Einstellungen gegenüber dem organisationalen Wandel existieren bzw. daß negative und positive Partialattitüden nebeneinander stehen. Die Schwierigkeit ist primär die, daß im speziellen Einführungsfall nicht von vornherein, d. h. aufgrund der Zuordnung einzelner Client System-Mitglieder zu bestimmten

1) Hier ist der Übergang zu Insuffizienz-Attitüden fließend.

Kategorien, mit hinlänglicher Sicherheit negative respektive positive EDV-Attitüden prognostiziert werden können. Es hilft beispielsweise einem Change Agent nur wenig zu wissen, daß ältere Mitarbeiter die EDV-Einführung häufig ablehnen.¹⁾ Es kann dennoch gut möglich sein, daß im speziellen Fall gerade die älteren Mitarbeiter die Umstellung unterstützen. Das bedeutet, daß die folgenden positiven EDV-Attitüden (ebenso wie die negativen) nur Hinweise sein können, gedankliche Vorbereitung für eine gezieltere empirische Einzeluntersuchung.

Diese Ansicht unterstreicht auch die Tatsache, daß als Folge der Einführung von EDV nicht nur weniger interessante Arbeiten erwartet werden, sondern bei statistischen Erhebungen mehr als die Hälfte der Befragten angaben, sie hielten ihre Tätigkeit in Zukunft für interessanter.²⁾ Die Ansicht, die Arbeit würde interessanter, wird vielfach damit begründet, daß die langweiligen repetitiven Funktionen zunehmend auf die EDV-Anlage übertragen werden und damit mehr Zeit für kreative Tätigkeiten bleibt.

Es kann nicht übersehen werden, daß die EDV-Einführung nicht nur Karrierechancen verbaut, sondern auch neue eröffnet. Von Client System-Mitgliedern, die einen hierarchischen Aufstieg als Folge der Umstellung erwarten, ist eine positive Haltung gegenüber der EDV anzunehmen. Es wird sich dabei vorwiegend um Personen handeln, die aufgrund ihrer Aus- bzw. Fortbildung zum EDV-Personal bzw. dessen Leitung avancieren.

Diese Personen erhoffen sich zudem neben der Sicherung und Verbesserung ihrer finanziellen Situation ein Ansteigen ih-

1) Dabei ist es ziemlich gleichgültig, ob die Attitüden-Wahrscheinlichkeit auf Deduktionen, Praktikererfahrungen oder statistischen Erhebungen (es sei denn, sie wären eindeutig ausgeprägt, z. B. 95 % etc.) aufbauen.

2) Vgl. z. B. Schiefer (1969), S. 73.

res sozialen Status. Eine gewisse Statuserhöhung meinen auch andere Organisationsmitglieder mit der EDV-Implementierung zu erlangen. Sie gehen davon aus, daß das Ansehen einer Organisation und damit seiner Mitglieder steigt, wenn ein fortschrittliches und kostspieliges Datenverarbeitungssystem angeschafft wird.

Eine der wichtigsten Kategorien von Einzelgründen, die (insbesondere) positive Haltungen zur EDV hervorrufen, umfassen die funktionalen Eigenschaften der EDV im betrieblichen Informations- und Entscheidungssystem. Es sind dies die Vorteile respektive Vorteils-Attitüden, die üblicherweise aus informationstechnologischer und betriebswirtschaftlicher Sicht dem Computer zugeschrieben werden. Einer dieser Vorteile gegenüber konventioneller Verarbeitung ist die Schnelligkeit der EDV, die es ermöglicht, Verarbeitungsergebnisse eher zu erhalten. Das bedeutet auch, daß eine größere Fülle von Daten als bisher verarbeitet werden kann. Die Fehler-sicherheit der EDV gilt zudem als weit höher als die des Menschen. Mit Hilfe der EDV werden Datenverarbeitungsprozesse ermöglicht, die bisher ausgeschlossen waren, etwa komplexe real-time-Prozess-Steuerungen oder Simulationen von OR-Modellen. Eine typische Vorteils-Attitüde ist in diesem Zusammenhang die, daß die EDV Kosten einsparen könne.¹⁾ Diese Gründe werden primär zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit der EDV für "die Unternehmung" angeführt und von Managern als Argumente für die Innovation verwendet. Die

1) Die Frage, inwieweit diese Attitüde den tatsächlichen Gegebenheiten entspricht, ist schwierig; de facto erhöhen sich die Kosten vor allem um die Leasingmieten, die Entlohnung des neu eingestellten EDV-Personals und um die Aufwendungen für die Informationssystem-Umstellung; da Entlassungen kaum vorkommen, sind größere Kostenminderungen nicht zu erwarten. Andererseits kann in der Regel festgestellt werden, daß, würde man nach erfolgter Umstellung sämtlicher Datenverarbeitungsarbeiten manuell erledigen, die Kosten wesentlich höher wären als die Kosten des EDV-Systems. Vgl.hierzu z. B. Bisani (1970), S. 323 ff.

Attitüdenwirksamkeit dieser Vorteile zieht sich aber tendenziell durch das gesamte Client System, da von den meisten Organisationsmitgliedern eine (mehr oder weniger starke) Identifikation mit der Unternehmung als ganze vorgenommen wird. Vorteile für "die Unternehmung" werden somit zu Vorteilen schlechthin und zu Komponenten einer positiven EDV-Attitüde. Dieser Effekt rührt auch daher, daß Verbindungen zwischen dem Florieren der Unternehmung und dem persönlichen Wohlergehen gesehen werden. Entsprechend wirken natürlich auch Nachteile für "die Unternehmung", etwa die hohe Fixkostenbelastung oder eine vermutete Inflexibilität der EDV. Es ist jedoch so, daß in diesem Gesamt-Unternehmensbezug die positiven Vorteils-Attitüden überwiegen.

Die folgende Tabelle 1 versucht einen Überblick über mögliche Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung zu geben. Sie kann dem Change Agent für die Praxis von EDV-Einführungen eine Art Prüfliste sein, anhand derer er die im betreffenden Client System existenten und für potentiellen Widerstand relevanten Einstellungen aufzuspüren vermag. Sie gibt ihm zugleich erste Anhaltspunkte für die Konzeption von problemadäquaten Attitüden-Handhabungsmethoden.

Bei einer kritischen Würdigung der Vorgehensweise, aus der Literatur Attitüden gegenüber der EDV-Einführung zu entnehmen, muß erkannt werden, daß eine Methodenbeurteilung ihrerseits von Attitüden geprägt ist. Es sollen daher jedoch einige allgemeine Aussagen, etwa im Sinne von "Argumentationshilfen" gemacht werden.

Eine Schwierigkeit der Erfassung von Einstellungen gegenüber der EDV aus der Literatur besteht darin, daß die Autoren in ihren Ansichten über existente bzw. mögliche Attitüden des Client System nicht in jedem Fall übereinstimmen. Ein weit gewichtigeres Problem besteht darin, daß die Atti-

tüdenerhebungen aus der Literatur notgedrungen nur verallgemeinertes Wissen vermitteln können. Eine einfache Extrapolation auf die spezifischen Gegebenheiten einer bestimmten EDV-Einführung ist nur unter Inkaufnahme erheblicher Unsicherheiten möglich.

Selbständige, auf den eigenen speziellen Change-Fall abgestellte empirische Forschungen haben demgegenüber jedoch den Nachteil, aufwendig zu sein. Soll oder muß derartiger finanzieller und zeitlicher Aufwand vermieden werden, geben die Attitüden-Schlüsse aus der Literatur selbstverständlich wertvolle Anhaltspunkte, die insbesondere auch als (Weiter-) Denkanstöße für die Berücksichtigung von Client System-Attitüden beim Change Prozeß angesehen werden können.

Die durch Literatur begründete theoretisch-deduktive Erschließung von EDV-Attitüden hat darüber hinaus eine grundlegende Funktion im Rahmen der Attitüdenforschung innerhalb eines EDV-Planned Change: Sie liefert die Forschungshypothesen für empirische Einzelfallstudien und legt damit die Basis für die Gewinnung von konkreten Gestaltungsinformationen.

Tabelle 1: Systematischer Überblick über mögliche Attitüden gegenüber der EDV-Einführung

	Globale Attitüden	Attitüden gegenüber organisationalen Änderungen	Attitüden aufgrund von Insuffizienz-Befürchtungen	Detaill-Attitüden
1) Charakter der Attitüden	Generelle a) Ablehnung bzw. b) Befürchtung der EDV-Einführung bzw. der massenhaften Umterstellung von Denk- und Verwaltungsprozessen	Grundsätzliche Ablehnung gegen Veränderungen des Status quo; Überbestimmung des Risikos einer Veränderung; (Generelle Bejahung von Situationsänderungen selten)	Negative Einstellung zur EDV-Einführung, weil durch sie eine persönliche Ineffizienz bzw. Inkompetenz innerhalb der Organisation erwartet wird	a) negative und b) positive Haltungen, die ihre Existenz von ganz bestimmten erwarteten Konsequenzen der EDV-Einführung herleiten
2) typische Ausprägungen der Attitüden	a) negativ: Gefühl der Bedrohung durch Monster, Elektronengehirn; unheimlicher Apparat b) positiv: Begeisterung über ein fortschrittliches, grobartiges Gerät, das alles kann und alles weiß	Hängen an der bisherigen formalen Organisationsstruktur; Gemeinschaft gegen die Erweiterung informaler Bindungen; Ablehnung gegen die ungewohnte, abstrakte Kommunikationsform bei EDV; Ablehnung des traditionellen Betriebsbildes der Angestellten; Widerstand gegen die Verschärfung aller Begriffe	Befürchtung, die persönlichen Qualifikationen würden erweitert; Sorge davor, daß die zukünftigen notwendigen Leistungen nicht erbracht, die neuen Qualifikationen nicht erfüllt werden können; Erwartungen von Könnens- und wissensbedingten Funktionsverlusten	a) negativ: Angst vor Arbeitsplatzverlust; Versetzung, Rückstufung, Bedrohung des Status und der Karriere in der Organisation; Befürchtung, die Arbeit könnte weniger interessant werden; Erwartung eines eingeschränkten Entscheidungsspielraumes und -feldes; prognostizierte Überbelastung und Hetze etc. b) positiv: Entlastung von langweiliger Arbeit; Statusverbesserung; Karrierechancen; Unternehmung (z. B. Vorteile für die Kosten, bessere Information, aktuellere Daten etc.)
3) vorwiegend betroffene Personengruppen	Schlecht ausgebildete ("einfache") Leute; erstmals Betroffene; emotionale Persönlichkeiten	langjährige Mitarbeiter (Betriebsblindheit); ältere Client System-Mitglieder; Initiatoren der älteren Strukturen und Verhältnisse (Identifikation); konservative Persönlichkeiten	Mitarbeiter mit reiner Spezialausbildung; emporgediente Angestellte und Angehörige des Mittleren Managements; Manager, die bisher mit Hilfe von Detailanweisungen führten	kein spezieller Personenkreis angebar
4) dominante Attitüden-Dimensionen	Überlegen der emotionalen Dimension, undifferenzierte, geringe kognitive Ausprägung	starke emotionale Dimension, oft nicht voll bewußt, bzw. verdrängt, meist hohe Integration mit anderen (nicht EDV-) Attitüden	in der Regel zentrale Attitüde, meist deutlich negativ ausgeprägt, emotional, kognitiv und handlungsorientiert	hoher Differenzierungsgrad, primär kognitive Ausprägung, relativ grobe Flexibilität

3. Die empirische Erfassung von Attitüden gegenüber der EDV-Einführung

"Eine Erfassung der Einstellung des Personals gegenüber der Automatisierung der Datenverarbeitung ist praktisch nur mittels betriebssoziologischer Belegschaftumfragen möglich."¹⁾

Der Primat einer empirischen Untersuchung von Einstellungen wird offenbar in der sozial-psychologischen Attitüdenforschung allgemein akzeptiert. Die empirische Erhebung wird dort (nahezu) ausschließlich vorgenommen.²⁾ Die Bemühungen logischer Deduktion beziehen sich vornehmlich auf die Funktion der Hypothesengenerierung und gegebenenfalls einer Plausibilitätskontrolle und Erläuterung der empirischen Befunde.

Bevor einzelne Methoden zur empirischen Messung von Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung dargestellt werden, erscheint es notwendig, einen kurzen Überblick über die Schwierigkeiten zu geben, die sich der empirischen Attitüdenenerhebung entgegenstellen.

Damit wird ein "Problem-Rahmen" geschaffen, in dem die im zweiten Abschnitt beschriebenen Methoden empirischer Attitüdenforschung zu sehen sind. Bei dieser Methodenbeschreibung liegt der Schwerpunkt weniger auf der Gründlichkeit und Vollständigkeit der Darstellung, als vielmehr auf der Frage der Anwendbarkeit für den Planned Change einer EDV-

1) Hansen (1970), S. 103.

2) Vgl. z. B. Summers (1970), Süllwold (1969); Sellitz, Jahoda, Deutsch, Cook (1972); Scott (1968).

Einführung. Deshalb wird der Versuch unternommen, die in der Literatur bekannten Methoden hinsichtlich ihrer Ausgestaltungsmöglichkeit zu einem Instrument des Change Agent zu untersuchen und an dieser Ausgestaltung mitzuwirken.

3.1 Grundlegende Probleme empirischer Attitüdenmessung

"Since attitude is a hypothetical construct, it cannot be directly measured, but must be inferred from subjects' responses."¹⁾ Diese Tatsache, daß Attitüden nicht unmittelbar gemessen werden können, erschwert die Attitüdenmessung sehr. Die der Messung zugrundeliegende Idee ist folgende: Die Attitüde beeinflusst das menschliche Verhalten gegenüber einem bestimmten Objekt; so ist der Attitüdenbegriff definiert. Die Attitüdenmessung kehrt diese Definition um und schließt von einem bestimmten Verhalten auf das Vorhandensein einer Attitüde.

Das Verhalten, auf dem die Attitüdenmessung basiert, ist in der Regel seinerseits nicht direkt meßbar.²⁾ Das bedeutet, daß dieses Verhalten auf dem Weg der Interpretation durch den Messenden auf eine Meßeinheit übertragen werden muß. Diese Interpretation ist bestimmten Regeln unterworfen. Über diese Regeln besteht, anders als bei der Messung in den Naturwissenschaften, nur ein tendenzieller und globaler Konsens unter den wissenschaftlichen Vertretern der Attitüdenforschung. Es existieren zwar detaillierte Vorschläge für Meßvorschriften - einige von ihnen werden im folgenden kurz vorgestellt - doch lassen auch sie eine Reihe von meßdefini-

1) Scott (1968), S. 210.

2) Abgesehen von Messungen der Herzfrequenz, der Leitfähigkeit der Haut etc.; vgl. S. 235 dieser Arbeit.

torischen Beschränkungen offen. So gibt es beispielsweise keinen Fragebogen, der eindeutig richtig die Einstellungen gegenüber EDV-Einführung mißt. Das Antwortverhalten, die Gestik etc. des betrachteten Client System-Mitglieds interpretierend einem Attitüdenwert zuzuordnen, bleibt irgendwie immer ein gestalterischer Akt, der sich auf verschiedene Weise, beispielsweise bei der Indikatorenauswahl, der Fragebogenkonstruktion oder Antwortinterpretation manifestiert.

Unter Zugrundelegung des S-O-R-Paradigmas¹⁾ erfolgt ein bestimmter Response (bzw. eine Reaktion) auf einen bestimmten Stimulus. Bei der Attitüdenmessung kann der Stimulus durch den Messenden gesetzt werden oder es werden Situationen betrachtet, in denen der Stimulus von selbst auftritt. In jedem Fall aber ist es entscheidend, daß dieser Stimulus vom Individuum, dessen Attitüden gemessen werden sollen, auch mit dem betreffenden Attitüdenobjekt der Meßdefinition (hier der EDV-Einführung) in Verbindung gebracht wird. Darüberhinaus dürfen keine anderen Stimuli auftreten, die das zu messende Verhalten ebenfalls beeinflussen.

Diese überblicksartigen Ausführungen machen bereits deutlich, daß die Attitüdenmessung von vielfältigen Problemen durchsetzt ist und daß von ihr keine vollkommenen, in sich problemlosen Daten erwartet werden dürfen.

1) Der Buchstabe O (= Organismus) kann hier u. a. als Attitüde verstanden werden, vgl. z. B. Kirsch (1970).

3.11 Zur Interpretation empirischer Attitudenmessungen

Meßinstrumente liefern lediglich numerische Indices. Diese rein quantitativen Angaben müssen, damit sie Aussagekraft erhalten, in qualitative Aussagen umgewandelt werden. Ergibt die Auswertung eines auf die EDV-Einführung bezogenen Fragebogens den Index 2.2, so muß die Interpretation dieses Meßwerts den umgekehrten Weg einschlagen, als der, der zum Fragebogen geführt hat. Das heißt, die Interpretation ergibt sich aus der Analyse der Item- und der Skalenkonstruktion, ist also auf das jeweilige Erhebungsinstrument abzustellen. Die Maßskalen sind nur relativ grob interpretierbar. Es lassen sich demzufolge auch nur Abstufungen gewinnen wie etwa starke, mittlere, schwache, positive bzw. negative Attitüde. Insbesondere lassen sich keine Relation wie die folgende abgeben, etwa "der Index + 1.1 repräsentiert eine halb so positive Einstellung gegenüber der EDV wie Index + 2.2". Nicht einmal die Interpretation "Index + 1.1 gibt genau die mittlere Attitüde zwischen Index 0 und Index + 2.2 wieder", ist möglich. Hier würde unzulässigerweise vorausgesetzt, daß gleiche Zahlenintervalle auch gleiche Attitudenstärken-Intervalle widerspiegeln und das würde bedeuten, daß es einen "neutralen" Beurteiler geben müßte, der sämtliche Indikatoren hinsichtlich ihrer Attitudenladung - für alle Mitglieder des Client System übereinstimmen - einstufen könnte.¹⁾

Für die gut ausgeprägten (extremen) Meßwerte lassen sich sinnvolle Interpretationen der Attituden abgeben. Sehr viel schwieriger ist die Sachlage bei der Betrachtung mittlerer Attituden-Meßwerte. Hier sind mehrere Interpretationsmöglich-

1) Diesen Weg versucht die Thurstone-Skale mit Hilfe von sog. Expertenurteilen zu gehen. Deshalb gelten diese Aussagen für sie nur soweit, als diese Expertenurteile als unzulänglich betrachtet werden. Vgl. S.193 ff. dieser Arbeit.

keiten denkbar.¹⁾ Theoretisch kann eine Attitüde nicht null, sondern lediglich schwach positiv oder negativ sein. Ergibt sich aber ein Meßwert um Null, so kann dies bedeuten, daß die Attitüdenstärke sehr gering ist, es kann jedoch ebenso der Fall sein, daß das untersuchte Mitglied des Client System sich über die EDV-Einführung und ihre Auswirkungen noch keine Gedanken gemacht, sich keinerlei Meinung oder Einstellung gebildet hat. In diesem Fall mißt man eine nicht-existente Attitüde. Noch mehr verfälschend ist es, wenn befragte Personen, obgleich sie keine Meinung haben, freimütig irgendwelche starken Attitüdenäußerungen abgeben, weil sie sich nicht vor dem Interviewer als Ignoranten blamieren wollen. Gerade bezüglich der EDV-Einführung ist mit solchen Prestige-Antworten zu rechnen, da der Respondent befürchten muß, als rückständig und nicht "up-to-date" angesehen zu werden, wenn er über eine solch aktuelle Angelegenheit wie die EDV nicht Bescheid weiß. Um das Messen von "Nicht-Attitüden" zu vermeiden ist es angebracht vor der eigentlichen Attitüdenmessung Kontrollfragen an Respondenten zu richten, die darüber Auskunft geben, ob der Betreffende sich über das Attitüdenobjekt bereits eine Meinung gebildet hat oder nicht.²⁾ Eine solche Frage könnte etwa lauten: "Hat sich jemand in Ihrer Gruppe bereits Gedanken über die EDV-Einführung gemacht?"³⁾ Lautet die Antwort "ja, ich", ist die Existenz einer Attitüde anzunehmen.

1) Vgl. zum folgenden z. B. Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 155 ff; Sherif, Sherif (1969), S. 367.

2) Vgl. Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 140.

3) Eine direkte Frage: "Haben Sie sich ..." könnte den selben unerwünschten Effekt erdichteter Antworten zeigen.

Gleichfalls zu mittleren Attitüden-Meßwerten kann eine vom obigen Fall völlig verschiedene Situation führen. Sie ist dann gegeben, wenn das Client System-Mitglied gegenüber der EDV sowohl positive als auch negative Attitüden hegt und sich beide Attitüden etwa die Waage halten. Eine derartige Widersprüchlichkeit oder Ambivalenz dürfte angesichts der vielschichtigen Konsequenzen einer EDV-Einführung¹⁾ nicht selten zu erwarten sein.

Um derartige Ambivalenzen²⁾ sichtbar zu machen schlägt Kreutz separate Messungen der positiven und negativen Attitüden-Richtungen vor.³⁾ Es müßten beispielsweise zwei Fragebogen ausgegeben werden, etwa mit den beiden Überschriften 1. "Was ich an der EDV-Einführung positiv finde" und 2. "Was mir an der EDV-Einführung nicht gefällt". Auf diese Weise erhält man nicht nur eine Resultante divergierender Einzelattitüden, sondern diese Einzelattitüden in getrennter Form. Dies erleichtert die Konzipierung einer effizienten Strategie zur Strukturierung der Haltungen des Client Systems, da gezielt positive Einstellungskomponenten verstärkt und negativ abgebaut werden können.

Eine dritte Interpretationsmöglichkeit von Attitüden-Meßmethoden um Null erschließt sich aus der Überlegung, daß manche Respondenten den gesetzten Stimulus (z. B. die Frage) nicht verstehen.⁴⁾ Es ist in diesem Fall dem Erhebungsin-

1) Vgl. Kap. 22.

2) Vgl. zum Ambivalenz-Problem z. B. Scott (1968), S. 206; Kreutz (1972), S. 32 ff; desgleichen Marr (1974), S. 286 ff.

3) Vgl. Kreutz (1972), S. 34 ff.

4) Bei Mißverständnissen, also einem falschen Verstehen, über das sich der Respondent nicht bewußt ist, sind keine Null-Attitüden zu erwarten, sondern Meßwerte, die aus den anderen offensichtlich herausfallen.

strument zwar der Vorwurf zu machen, daß es sich nicht ausreichend dem Client System angepaßt hat, doch ist dieser Fall nicht auszuschließen. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, erscheint es sinnvoll, den Client System-Mitgliedern durch die Meßmethode die Möglichkeit zu geben, keine Einstellung zu äußern oder Rückfrage zu nehmen. Hughes schlägt z. B. die Verwendung von "nonforced scales" mit einer Antwortmöglichkeit "weiß nicht" vor, die auch für die Eliminierung von Nicht-Attitüden dienen kann. Schließlich neigen auch Personen mit niedrigem Selbstvertrauen dazu, Werte um Null anzukreuzen.

Das Interpretationsproblem geht nicht allein von den gemessenen Attitüdenindices aus, sondern auch vom Interpretierenden. Die Tatsache, daß die Meßinterpretation kein rein mechanischer, sondern ein zwischenmenschlicher schöpferischer Vorgang ist, läßt sie als sozialpsychologische Situation erkennen.¹⁾ Das bedeutet, daß das Interpretationsverhalten auch als attitüdenabhängig betrachtet werden muß. In diesem Zusammenhang erscheinen insbesondere die Attitüden des Forschers gegenüber seinem "Erfolg", dem Attitüdenobjekt (der EDV-Einführung) und dem Client System von Interesse.²⁾ Bei Attitüdenenerhebungen zur Umstellung auf EDV wird häufig derjenige, der die Messung durchführt, sich von seinen Vorgesetzten bzw. Auftraggeber abhängig fühlen. Es werden auch dessen Attitüden zur EDV und gegenüber der Haltung des Client Systems auf dem Weg einer Erfolgsbeurteilung in gewissem Maße verzerrende Einflüsse ausüben.

1) Vgl. Picot (1972), S. 144 f und S. 145, Fußnote 2; Marr (1974), S. 342 ff.

2) Vgl. hierzu z. B. Rosenthal (1966), S. 16 ff.

3.12 Der Bias des sozialen Meßsystems

Erkennt man die Interpretation der Meßergebnisse durch den Forscher als sozial-psychologische Situation an, dann versteht es sich von selbst, auch die Messung als sozial-psychologisch beeinflusst zu sehen und als solche zu beschreiben. Die Messung vollzieht sich in einem sozialen System, dessen Elemente dreigeteilt werden können: Forscher, Client System sowie externe Situationsvariable. Diese "Störfaktoren" lassen sich nicht zur Gänze eliminieren, sie sind natürlicher Bestandteil jeglicher sozialwissenschaftlichen Forschung. Der "soziale" Charakter des Meßsystems wird insbesondere bei den Erhebungsmethoden deutlich, bei denen ein unmittelbarer Kontakt zwischen dem Erhebenden und dem Client System-Mitglied stattfindet. Auf das Interview bezogen formulieren Mayntz, Holm, Hübner:¹

"Der Interviewer wird als ein neutrales Ermittlungsinstrument betrachtet, dem lediglich die Funktion zukommt, die verbalen Stimuli (Fragen) an den Befragten zu übermitteln und dessen verbale Reaktionen (Antworten) einwandfrei zu registrieren. Gleichzeitig wird unterstellt, daß der Befragte nur den 'reinen' Fragestimulus aufnimmt und allein auf ihn reagiert. ... Dabei wird jedoch nur allzu leicht vergessen, daß das Interviewen selbst eine bestimmte Form sozialer Interaktion darstellt, in der Interviewer und Befragter einander in sozialen Rollen gegenüber treten. Gleichgültig wie 'keimfrei' diese soziale Situation auch immer gehalten sein mag, sie behält selbst unter Laboratoriumsbedingungen ihren spezifisch sozialen Charakter."

Von einer sozialen Interaktion kann selbst bei der Verwendung von Fragebögen gesprochen werden, bei denen der unmittelbare persönliche Kontakt auf ein Minimum reduziert ist.

1) Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 115; vgl. auch Scheuch (1967), S. 136 ff; Kahn, Cannell (1957), S. 176 ff; Berger (1974), S. 32 ff (aus marxistischer Sicht).

Denn vom Messenden gehen nicht nur die schriftlichen Frageinhalte aus, sondern auch zusätzliche Informationen für den Respondenten, die dieser aus der Sprachformulierung erschließt, aus dem (vermeintlichen) Zweck der Untersuchung, den die Fragebogen-Aktion durchführenden bzw. autorisierenden Personen etc. Auch diese Informationen nehmen Stimuluscharakter an. Gerade bei Erhebungen, die im Zuge organisationaler Umstrukturierungen wie der EDV-Einführung vorgenommen werden, ist zu erwarten, daß die Befragten einen Zusammenhang zwischen ihren Antworten und den sie betreffenden Konsequenzen der EDV-Einführung suchen. Die Palette verzerrter Antworten reicht dabei von einem servilen Anpassen an die vermeintlichen Einstellungen des Interviewers (bzw. dessen Auftraggebers), etwa um "gut dazustehen" und sich für Aufstieg und Karriere in dem neuen EDV-Informationssystem zu empfehlen, bis zur gezielten Fachinformation, um auf diesem taktischen Weg persönliche Wünsche durchzusetzen.

Vor allem in der Literatur zur Interviewtechnik wird ausführlich auf die "Fehlerquelle" des Erhebenden hingewiesen.¹⁾ Wie bei der verzerrenden Interpretation²⁾ der Meßdaten, so ist auch in der Meßsituation selbst davon auszugehen, daß die Messung sozial-psychologischen Einflüssen seitens des Erhebenden unterliegt. Bereits die Auswahl der Respondenten-Reaktionen muß subjektive Züge tragen. Grundsätzlich wird

1) Vgl. z. B. Scheuch (1967), S. 155 ff.

2) Die Unterscheidung zwischen Interpretation und Messung ist insofern willkürlich, als sie Interdependenzen vernachlässigt: bei offenen Interviews oder Beobachtungen etwa müssen zur Durchführung einer Messung bereits die Reaktionen gedeutet werden, andererseits stecken in den Skalierungen von Fragebögen bereits implizite Interpretationen der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten.

der Forscher¹⁾ diejenigen Stimuli setzen, die seiner Meinung nach einen eindeutigen Bezug zur EDV-Attitüde haben, also problemrelevant sind. Entsprechend wird er nur "relevante" Reaktionen des Client System-Mitglieds registrieren. Was er aber als relevant erachtet, hängt von seiner persönlichen Problem- und Situationsdefinition der EDV-Einführung ab.²⁾ Die Attitüden des Forschers, die diese Definition mit konstituieren, steuern somit die Selektion der Wahrnehmung von Reaktionen. "Zahlreiche Untersuchungen haben gezeigt, daß zwischen der Meinung der Interviewer und der von ihnen ermittelten Antwortverteilung auf eine bestimmte Frage ein signifikanter Zusammenhang besteht."³⁾ Normalerweise wird der Interviewer sich selbst mit den Problemen der EDV-Einführung auseinandergesetzt und daher relativ detaillierte EDV-Attitüden haben. Dies trifft insbesondere für Interviewer aus dem Change Agent und dem Client System zu.

Es zeichnen sich zwei gegensätzliche Verhaltensweisen von Interviewern ab. Ein Teil tendiert dazu, Respondentenreaktionen, die den eigenen Attitüden widersprechen, übermäßig zu provozieren und zu berichten.⁴⁾ Ein anderer Teil hält die Reaktionen für die "eigentlich" gemeinten, die mit der Meinung des Erhebenden in Einklang stehen. Ein weiterer "Investigator effect" ist darin zu sehen, daß z. B. Inter-

1) Zwischen Forscher und Erhebungs-Durchführenden soll hier kein Unterschied gemacht werden.

2) Vgl. hierzu Kirsch (1970), S. 99 ff, 136 ff, S. 171 f; March, Simon (1958), 139 f.

3) Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 119, vgl. Scheuch (1967), S. 156; Fisher (1950), S. 391 ff.

4) Vgl. Scheuch (1967), S. 156.

viewer einen zu hohen Grad an Attitüdenkonsistenz bei ihren Befragten voraussetzen. Das führt dazu, daß der anfängliche Eindruck, den der Interviewer von den Attitüden des Befragten hat, auch auf dessen spätere Antworten übertragen wird und dabei andersartige Attitüdenäußerungen "leicht überhört werden".¹⁾ Die gegenüber der EDV-Einführung häufig anzutreffende divergierende, uneinheitliche Attitüdenstruktur läuft damit Gefahr, gleichgerichtet zu werden.

Die Einstellungen des Erhebenden können außerdem zu einem ungewollten Dialog zwischen ihm und dem Respondenten führen, vorausgesetzt, die Meßmethode ermöglicht einen solchen. Ein kaum bemerktes Kopfnicken, Nuancen in der Stimmlage, der Gesichtsausdruck etc. können dem Gegenüber ein Gefühl dafür vermitteln, was der Interviewer "gerne hören will". "Auch ein strikt neutrales Verhalten des Interviewers entgeht nicht unbedingt solcher Deutung, insofern das Ausbleiben erwarteter Zustimmung zu einer Meinungsäußerung des Befragten diesem wie versteckte Mißbilligung (und umgekehrt) erscheinen kann."²⁾ Naturgemäß sind die Einflüsse seitens des Erhebenden bei schriftlichen Befragungen geringer, doch muß mit ihnen gerechnet werden.

Die Beeinflussung der Respondenten aufgrund von Interviewer-Attitüden zeigt eine enge Verwandtschaft mit dem Phänomen der "self-fulfilling prophecy".³⁾ Die Messungen, die auf diesem Gebiet vorgenommen wurden⁴⁾ und die oben angeführten

-
- 1) Vgl. Scheuch (1967), S. 156 und dort zit. Literatur; Hyman (1954), S. 98; Mayntz, Holm, Hübner, (1971), S. 118f.
 - 2) Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 119.
 - 3) Vgl. hierzu z. B. Picot (1972), S. 144 und dort zit. Literatur.
 - 4) Vgl. insbes. Rosenthal (1969).

Gedanken, verleiten zu der Aussage, daß der "Meinungsforscher gestaltet, was er eigentlich nur messen wollte."¹⁾

Ein bekannter Tatbestand ist der, daß Respondenten häufig dazu neigen, dem Interviewer (vermeintlich) "nach dem Munde zu reden". Als Begründung ließe sich eine erwartete "Belohnung" für "richtiges" Verhalten denken bzw. "Bestrafung" für "falsches". Wahrscheinlich ist dieses Verhalten, wenn das Client System-Mitglied die Befürchtung hat, daß eine etwaige negative Äußerung hinsichtlich der bevorstehenden EDV-Einführung unmittelbare negative Konsequenzen für seine zukünftige betriebliche Karriere nach sich zieht.²⁾ Solche Befürchtungen dürften insbesondere dann auftreten, wenn die Anonymität des Respondenten nicht gewährleistet ist, z. B. bei persönlichen Interviews. Der Wunsch, "gut dazustehen", mag aber auch in weniger offenkundigen Sanktionsmöglichkeiten des Erhebenden begründet sein. Das Streben nach sozialer Achtung und Anerkennung, das dann als erreicht geglaubt wird, wenn man die gesellschaftlich erwünschte Reaktion zeigt, kann gleichfalls dazu führen, daß die tatsächlich vorhandene negative Einstellung zur EDV von einer positiven Einstellung zu einem gesellschaftlich erwünschten Verhalten dominiert wird.

Die Problematik, die hier zu Tage tritt, liegt weniger in der mangelnden Validität der Attitüdenmessung als vielmehr in der Frage, ob sich das Client System-Mitglied im Prozeß der EDV-Einführung gemäß seiner negativen EDV-Atti-

1) Marr (1974), S. 300. Eine eingehende Darstellung von "Investigator effects", dort auf den Experimentleiter bezogen, findet sich bei Rosenthal (1966), S. 38 ff.

2) Vgl. z. B. auch Berger (1974), S. 73 f.

tüde verhält, oder ob diejenige Einstellung überwiegt, daß man sich, im Sinne des Change Agent, rollenkonform zu verhalten habe. Unter Umständen ist eine derart durch zwei Attitüdenobjekte (EDV und Situation) beeinflusste Messung dennoch für eine Verhaltensprognose brauchbar, nämlich für die Fälle, in denen sich das Verhalten des Client System-Mitgliedebenfalls unter ähnlicher sozialer Kontrolle, also in einer als ähnlich empfundenen Situation, vollzieht. Es ist allerdings anzunehmen, daß dann, wenn die soziale Kontrolle entfällt, die negative EDV-Attitüde zum tragen kommt und entsprechendes Widerstandsverhalten nach sich zieht.

In diesem Diskussionszusammenhang kommt insbesondere der Sprache, als wichtigste kommunikative Brücke zwischen Attitüdenforscher und Client System, Bedeutung zu.¹⁾ Es leuchtet ein, daß der Respondent die verbalen Stimuli auf jeden Fall verstehen können muß, ebenso wie der Erhebende die Äußerungen des Respondenten verstehen können muß. Bereits hinsichtlich der semantischen Bedeutung von Worten ergeben sich beispielsweise bei dialektischen Idiomem oder schichtenspezifischen Ausdrücken Schwierigkeiten. Insbesondere sogenannte EDV-Spezialisten können leicht versucht sein, ihren Fachjargon in der Befragung zum Tragen kommen zu lassen. Respondenten, die Spezialausdrücke und termini technici nicht verstehen, trauen sich aber häufig nicht, nach deren Bedeutung fragen, um sich nicht bloß zu stellen. Problematisch ist es auch, die Intensitäten der attitüdenbezogenen Stimuli, bzw. die affektive Ladung der Antworten "richtig", das heißt im vom jeweiligen Respondenten gemeinten Sinne, zu interpretieren. Eine solchermaßen "richtige" Interpreta-

1) Vgl. zum folgenden insbes. Marr (1974), S. 308 ff und dort zit. Lit; vgl. auch Berger (1974), S. 81 ff; Neuberger (1974), S. 26 f.

tion setzt voraus, daß der sich (in Stimulusvorgabe bzw. Antworten) äußernde Informationssender den gleichen sozio-kulturellen Erfahrungshintergrund hat wie der Empfänger oder zumindest diesen gut kennt.

Angehörige der unteren Schichten¹⁾ werden häufig eine gehobene Sprache mit kompliziertem Satzbau und einer für sie ungewöhnlichen Wortwahl begrifflich nicht erfassen können; andererseits werden Mitglieder höherer Schichten teilweise simple Sprachformen zurückweisen. Ähnliche Feststellungen lassen sich hinsichtlich des Abstraktionsgrades der Kommunikation treffen.²⁾ Ebenso wird die Antwortform, die die Meßmethode den Respondenten zuweist, sich nach den sozialen Schichten ausrichten müssen. Es kann vereinfachend davon ausgegangen werden, daß Angehörige "unterer Schichten" weniger ausdrucksgewandt sind und restriktive Antwortmuster (multiple choice etc.) leichter akzeptieren, als dies etwa leitende Angestellte tun, die sich eine derartige Einengung ihrer Äußerungsmöglichkeiten nicht so leicht aufzwingen lassen. Aus diesen Ausführungen läßt sich folgern, daß ein (verbal konstruiertes) Attitüdenmeßinstrument auf die sozialen Schichten des Client System ausgerichtet sein muß.

Ein weiterer negativer Meßeffect bei der Feststellung von Attitüden ist zu erwarten, wenn das Client System-Mitglied bei der Wahrnehmung des Stimulus nicht spontan antwortet, sondern seine Attitüde reflektiert. Dieser Reflexionsvorgang kann zu einer Rationalisierung des Attitüdeninhalts und so zu einer Rechtfertigung vor dem eigenen Ich führen.

1) Stark vereinfachend können die sozialen Schichten mit der Stellung in der betrieblichen Hierarchie in Bezug gebracht werden.

2) Vgl. Kreutz (1972), S. 83.

Besonders bei solchen Attitüden ist dieser Vorgang denkbar, die zu anderen Attitüden dissonant sind. Ohne daß die rationalisierte Attitüde sich tatsächlich (sofort) ändern würde, lügt sich der Respondent gleichsam selbst an und gibt eine im Hinblick auf seine sonstige Werthaltungen "vernünftige" Attitüdenaussage ab. Damit geht dem Change Agent die Möglichkeit verloren, auf bestimmte Teilattitüden eingehen zu können. Nachdem die individuelle Attitüdenstruktur gegenüber der EDV-Einführung häufig in sich dissonant sein wird, ist dieser Effekt von Bedeutung.

Während die bisher aufgeführten Meßverzerrungen normalerweise unabsichtlich geschehen, muß auch daran gedacht werden, daß das Client System über den Zweck der Untersuchung Überlegungen anstellt und über sein Antwortverhalten Einfluß auf die Gestaltung des EDV-Einführungs-Prozesses und des neuen Informationssystems zu nehmen versucht.

"Kaum einer der Befragten wird annehmen, daß eine innerbetriebliche Attitüdenmessung zweckfrei erfolgt. Wenn aber vermutet werden kann, daß die Ergebnisse als Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen, vor allem organisationsgestaltender Art, dienen, dann muß damit gerechnet werden, daß der Befragte, entsprechend seinen eigenen Zielen oder denen seiner Gruppe antwortet. Die Antwort wird zum taktischen Mittel für die Durchsetzung dieser Ziele, die Erhebung zum Vehikel für Wünsche, Forderungen und Drohungen."¹⁾

In dieser Situation bieten sich zwei Handhabungsmöglichkeiten an. Die eine wäre, die Untersuchungsmethode derart subtil anzulegen, daß die Respondenten sie nicht zu durchschauen in der Lage sind. Derartige Erhebungsmethoden werfen aber methodologische Schwierigkeiten auf.²⁾ Der zweite

1) Marr, (1974), S. 324; vgl. zum folgenden ebenda, S. 324 ff und Kreutz (1972), S. 95.

2) Vgl. z. B. Ausföhrung zum Tiefeninterview, S.233 f. dieser Arbeit.

Weg setzt eine kooperative Zusammenarbeit zwischen dem Client System und dem Change Agent (der die Untersuchung entweder selbst durchführt oder in Auftrag gibt) voraus. Dem Client System werden die Erhebungszwecke erläutert, ebenso der Auswertungsmechanismus. Während der Change Agent aber darauf vertrauen können muß, daß das Client System die Untersuchungsziele akzeptiert und auf taktische Ergebnisverzerrungen verzichtet, muß das Client System darauf bauen können, daß der Change Agent nicht nur seine eigene, oder eine von Dritten abgeleitete Zielrationalität verfolgt, sondern daß vielmehr die durch die Attitudenerhebung sichtbar gewordenen Wünsche des Client System mit zielkonstituierend für die Change Agent-Entscheidungen werden. Eine so verstandene Attitüdenforschung würde der human-relations-Idee der Planned Organizational Change-Konzeption (etwa der von Bennis) entsprechen. Damit würde ein erster Schritt zur Mitwirkung des Client Systems an der Verwirklichung der EDV im Betrieb getan. Die Attitudenerhebung würde somit einen Übergang zur Strukturierung der Einstellungen der Betroffenen auf dem Wege der Partizipation darstellen.

Eine angenehm empfundene Atmosphäre wirkt sich bei der Erhebung insofern günstig aus, als die Respondenten offener und weniger gehemmt antworten.²⁾ Die positive Einstellung des Respondenten zur Erhebung in wohlthuender Atmosphäre wirkt aber nicht nur motivierend, sondern seinerseits auch verzerrend, da der Respondent unter Umständen versucht sein wird, durch sein Verhalten diese Atmosphäre, die "ihm Möglichkeiten zur Aussprache, ja zu einer Katharsis verspricht"³⁾

1) Vgl. Kap. 4.

2) Vgl. Picot (1972), S. 142; Scheuch (1967), S. 160.

3) Scheuch (1967), S. 160.

möglichst aufrecht zu erhalten. Interviews, die eine angenehme Stimmung zwischen Interviewer und Interviewtem herstellen, werden als "weich" bezeichnet. Es ist erstaunlich, daß aber auch "harte" Interviews, bei denen der Interviewer autoritär und aggressiv auftritt, zu hohen Antwortquoten und ausführlichen Interviews verhelfen.¹⁾

Schließlich wären noch mehr zufällige Faktoren zu nennen, etwa die momentane Laune oder Stimmung des Respondenten, Zeitdruck, kurz vor der Erhebung Erlebtes wie beispielsweise ein Film über negative Auswirkungen von Rationalisierungen, Ärger über Phänomene, die irgendwie mit der EDV in Zusammenhang gebracht werden, PR-Veranstaltung für die EDV etc. Diese Ereignisse vermögen zwar (zumindest kurzfristig) nicht die Attitüden der Respondenten zu verändern, wohl aber deren kurzfristige Dispositionen (im Sinne von "set") und können somit die Meßergebnisse beeinflussen.

3.13 Der Wert der Attitüdenmessung

Mit der Darstellung der grundsätzlichen Probleme einer empirischen Erhebung von EDV-Attitüden drängt sich die Frage auf, was die Einstellungsmessung weiß bzw. was sie wissen kann.

Diese Fragestellung nach dem Wert der Attitüdenmessung zielt einmal auf die Qualität der Messung ab. Als Qualitätskriterien werden in der Literatur zur empirischen Sozialforschung die Reliabilität (Zuverlässigkeit) und die

1) Vgl. Scheuch(1967), S. 160 f.

Validität (Gültigkeit) der Messung in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt.¹⁾

Die Differenzierung in Reliabilität und Validität von empirischen Messungen knüpft an die Überlegung an, daß Meßfehler entweder zufälliger Art oder aber in der Meßmethode selbst begründet, also systematische Fehler sein können.

Die Reliabilität dient zur Beurteilung der zufällig auftretenden Streuungen der Meßwerte. Da die Fehler demnach nicht generell in eine bestimmte Richtung tendieren, ergibt sich als Konsequenz bei einer großen Anzahl von Meßwerten ein ausgleichender Effekt.²⁾ Die Verwandtschaft der Reliabilität zum Streuproblem von Messungen macht es möglich, als Reliabilitätskennzahlen statistische Streumaße heranzuziehen.³⁾ Messungen mit zu geringer Zuverlässigkeit, also zu großer zufälliger Streuung, entziehen sich einer sinnvollen Interpretation. Es kann nämlich nicht entschieden werden, ob der einzelne (bzw. der aus verschiedenen Meßvorgängen zusammengefaßte) Meßwert nur aufgrund äußerer zufälliger Einflüsse oder aber aufgrund der zu messenden Eigenschaftsaufprägung (der EDV-Attitüde) aufgetreten ist.

Die Überprüfung der Validität (Gültigkeit) betrifft den

1) Vgl. hierzu z. B. Sherif, Sherif (1969), S. 356 f; Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 22 f; Süllwold (1969), S. 529 ff; Bohrnstedt (1970); Phillips (1971), S. 197 ff; Scott (1968), S. 251 ff; Kerlinger (1970), S. 429 ff; Simon (1969), S. 24 ff.

2) Vgl. Kerlinger (1970), S. 430 ff.

3) Vgl. ebenda S. 440 ff; Bohrnstedt (1970), S. 85 ff.

Kern sozialwissenschaftlicher Forschung.¹⁾ "Validity indicates the degree to which an instrument measures the construct which is under investigation."²⁾ Valide Messungen zeichnen sich also dadurch aus, daß sie tatsächlich das messen, was sie messen wollen. Das bedeutet andererseits, daß eine valide Attitüdenmessung ausschließlich die betrachtete Attitüde mißt und frei von sonstigen Einflußfaktoren ist.

Zur Überprüfung von Reliabilität und Validität existiert eine Reihe von Heuristiken.³⁾ Sie überprüfen die Übereinstimmung verschiedener Messungen, müssen dazu aber die Äquivalenz von Meßsituationen, Instrumenten und untersuchten Personen postulieren. Die vorhandenen Kontrollinstrumente können, auch dann wenn sie relativ gute Werte anzeigen, lediglich Plausibilitäten und auf diese Weise ein gewisses Vertrauen in die jeweilige Messung liefern.

Der Nachweis einer exakten, das heißt reliablen und validen Messung wird somit problematisch. Betrachtet man die Schwierigkeiten aufgrund der Interpretationsbedürftigkeit der Messung und des Bias der sozialen Meßsituation so wird zudem fragwürdig, ob Validität und Reliabilität bei der Erhebung von EDV-Attitüden zu gewährleisten ist.

Der Wert der Attitüdenmessung ist - trotz aller ihrer Probleme⁴⁾ - darin zu sehen, daß mit systematischen und theo-

1) "The subject of validity is complex, controversial and pecuniary important ... Here perhaps more than anywhere else, the nature of reality is questioned." Kerlinger (1970), S. 444.

2) Bohrnstedt (1970), S. 91, im Original kursiv.

3) Vgl. dazu z. B. Scheuch (1967), S. 375 ff; Bessler (1970), S. 44 ff; Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 65 ff; Ritsert (1972), S. 61 ff; Phillips (1971), S. 197 f; Kerlinger (1970), S. 449 ff; Friedrichs (1973), S. 100 ff.

4) Diese Probleme teilt die Attitüdenmessung mit den meisten soziologischen und psychologischen Meßmethoden.

retisch fundierten Methoden Erfahrungen gesammelt werden können und daß anzunehmen ist, daß eine solche Erfahrung besser als eine rein zufällige und kaum reflektierte ist. Reliabilitäts- und Validitätstest können dabei als Heuristiken verstanden werden, die Meßmethoden einzuschätzen.

Die vorliegende Arbeit versucht, einen Anstoß zu geben, die sozio-psychologische Determinante menschlichen Verhalten (insbesondere des Client System) explizit in eine Theorie des geplanten Wandels, hier am Beispiel der EDV-Einführung, einzubeziehen. Erklärter Zweck dieses Vorgehens ist, die Theorie realitätsnäher zu gestalten und der Praxis fundiertere Handlungsgrundlagen zu geben, die den subjektiven Bestätigungsgrad ihrer "Gefühle", ihrer "Erfahrung" oder ihres "Gespürs" erhöhen. Man muß jedoch erkennen, daß die Attitüdentheorie nicht in der Lage ist, Gesetzmäßigkeiten im Sinne des Positivismus aufzustellen. Auch kann nicht von einer "Falsifizierbarkeit" im Popper'schen Sinne gesprochen werden.¹⁾ Widerspricht nämlich ein später beobachtetes Verhalten der empirischen Attitüdenenerhebung, so lassen sich genügend "Gründe" innerhalb der Attitüdentheorie und der Meßtheorie anführen, die die Tatsache einer Falsifizierung in Frage stellen.²⁾ Zwar ermöglicht die Attitüdenforschung in ihrer methodischen Problematik nur "intuitives Wissen",³⁾

1) Vgl. zur Diskussion der Stellung empirischer Forschung bei verschiedenen wissenschaftstheoretischen Ansätzen Picot (1972), S. 9 ff. "Die Tatsache, daß wir eine präzise oder garantierte Entsprechung zwischen bestehenden Meßsystemen und unseren theoretischen und substantiellen Begriffen nicht beweisen können, sondern das Bindeglied willkürlich festsetzen müssen, bedeutet, daß wir es uns nicht erlauben können, die Forschungsverfahren und daher die Konklusionen, die auf ihnen basieren, als erwiesen anzunehmen." Cicourel (1970), S. 34 f.

2) Vgl. z. B. die Übersicht auf S. 92 f dieser Arbeit.

3) Vgl. Cicourel (1970), S. 16.

doch ist dieses einer "spekulativen Beliebigkeit"¹⁾ sowie der "ungeprüften subjektiven Vermutung"²⁾ vorzuziehen.

3.2 Methoden zur Messung von EDV-Attitüden

In der Literatur zur Attitüdenmessung findet sich eine große Anzahl verschiedener Methodenvorschläge. Bei den meisten von ihnen setzt der Forscher Stimuli und erfaßt die Reaktionen auf diese Stimuli. Die Methoden, die keine speziellen Stimuli einsetzen, gehen davon aus, daß solche von selbst, also zum Beispiel im betrieblichen Geschehen auftreten. Die Stimuli sind in der Regel verbaler Natur. Sie werden schriftlich oder mündlich an die Respondenten herangetragen. Typische verbale Stimuli sind Fragen, Statements oder Items. Durch das selbständige Setzen der Stimuli entgeht der Forscher der Zufälligkeit von selbst auftretender Stimuli (z. B.: ein Kollege spricht einen anderen zufällig auf seine Meinung zur EDV an), bezahlt diesen Vorteil aber mit unter Umständen verfälschenden Einflußfaktoren aus der "künstlichen" sozialen Situation der Befragung. Er ist in der Lage, die Stimuli auszuwählen, zu standardisieren und zu kontrollieren. Unter den Reaktionen auf Stimuli kommen den verbalen Äußerungen sowie den quasi-verbalen Stellungnahmen (z. B. Ankreuzen von Antwortalternativen) die bei weitem größte Beachtung zu.³⁾ Andere Reaktionsformen, beispielsweise Handlungen, Mimik oder physiologische Reaktionen finden vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit.

Im großen und ganzen konzentriert sich die Literatur zu Ein-

1) Vgl. Picot (1972), S. 252.

2) Vgl. Marr (1974), S. 249.

3) Vgl. z. B. Süllwold (1969), S. 478.

stellungsmessung auf Methoden, bei denen an Hand eines Frage- oder Erhebungsbogens (quasi-) verbale Stellungnahmen der Respondenten erfaßt und skaliert werden. Die jeweilige Skalierungsmethode und der dazu passende Fragebogaufbau bedingen sich wechselseitig. Nach Darstellung und kritischer Betrachtung dieser Skalen-Methoden wird vom Verfasser als Alternative die Möglichkeit einer "offenen" Befragung entwickelt und zur Auswertung des Antwort-Textes die Inhaltsanalyse vorgestellt. Aus der Vielzahl sonstiger möglicher Meßmethoden werden die für die Praxis von EDV-Einführungen am interessantesten kurz beleuchtet.¹⁾

3.21 Skalen - Methoden

Die methodische Verbindung zwischen Skalierungsverfahren und der Anwendung von Fragebogen ist nicht generell gegeben und nicht zwingend. Im Fall der Attitüdenenerhebung werden jedoch die Skalierungsverfahren implizit nicht nur als Meßinstrumente sondern auch als Erhebungsverfahren behandelt.²⁾

Sämtliche Skalen-Methoden legen dem Respondenten Items vor. Diese geben Stellungnahmen und Behauptungen wieder die sich auf das Attitüdenobjekt beziehen.

Die Skalierungsverfahren sollen zwei Aufgaben gerecht werden: sie sollen erstens den Respondenten valide und reliable Meßwerte zuordnen und zweitens sollen sie in der Lage sein, sich selbst zu kontrollieren, das heißt, sie müssen eine Se-

1) Vgl. zur denkbaren Gliederung der Meßmethoden z. B. Collins (1970), S. 87 ff.

2) Vgl. z. B. Upshaw (1971), S. 73 ff; Edwards (1957), Fishbein (1967), Teil II.; Atteslander (1971), S. 223 ff.

lektion von Items ermöglichen, und zwar dergestalt, daß nur Items, von denen man mit hoher Wahrscheinlichkeit eine (relativ) valide und reliable Messung erwarten kann, im endgültigen Erhebungsbogen verbleiben und gewertet werden. Aus der letzteren Aufgabe erschließt sich, daß zweckmäßigerweise vor die eigentliche Erhebung ein Vortest geschaltet wird, um die Items zu überprüfen.¹⁾

Die am häufigsten genannten und für eine EDV-Einführung geeigneten Skalierungsmethoden seien im folgenden überblicksartig dargestellt²⁾ und ihre Ausgestaltung für die Verwendung im Zuge der Umstellung aufgezeigt.

Thurstone-Skala

1929 haben Thurstone und Chave³⁾ die sogenannte Methode der gleicherscheïnenden Intervalle veröffentlicht. (Thurstone-Skala). Die Methode geht davon aus, daß sachverständige Prüfer (judges) eine Skala mit gleichen Intervallen hinsichtlich der Attitüdenintensität zu entwickeln in der Lage sind. Anhand dieser Skala werden die Attitüden der Respondenten eingestuft. Der erste Schritt bei der Anwendung der Thurstone-Skala ist der, daß sogenannte Experten ausgewählt werden. Sie sollen in ihren soziologischen Eigenschaften möglichst der Population entsprechen, deren Attitüden gemessen werden.

1) Vgl. zur Aufgabe von Vortests z. B. Macchielli (1973), S. 38 ff; Schrader (1971), S. 143 f; Friedrichs (1973), S. 153 ff.

2) Vgl. zu den im folgenden dargestellten Skalierungsmethoden z. B. Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 150 ff; Friedrichs (1973), S. 172 ff; Süllwold (1969), S. 479 ff; Scott (1968), S. 218 f; Sherif, Sherif (1969), S. 368 ff; Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 47 ff;

3) Vgl. Thurstone, Chave (1929).

Diesen Beurteilern werden Statements vorgelegt, die sich auf die EDV-Einführung beziehen. Solche Statements wären z. B. die Items: "Die EDV-Einführung bewirkt eine spürbare Verschlechterung des Arbeitsklimas" oder "Durch die EDV wird der Angestellte von lästiger Routinearbeit befreit." Aufgabe der Experten ist es, die Statements dahingehend zu beurteilen, wie günstig bzw. ungünstig in diesen die EDV-Einführung dargestellt wird. Die Beurteiler sollen die Items je nach ihrer Einschätzung der Items (und nicht nach ihren eigenen Attitüden bezüglich der EDV) elf Intervallen zuordnen.

Die Items werden normalerweise nicht von allen Beurteilern demselben Intervall zugeordnet. Weichen manche Beurteiler stark und häufig von den anderen ab, so kann angenommen werden, daß diese die Verfahrensweise nicht verstanden haben; ihre Wertungen bleiben außer Betracht. Aus den Wertungen der restlichen Beurteiler wird nun ein einheitlicher Skalenwert für jedes Item abgeleitet.¹⁾ Zur Absicherung der Reliabilität des Items wird die Streuung der Urteile untersucht. Items mit einer hohen Streuung (z. B. Interquartil-Differenz) werden ausgeschieden. Auf diese Weise sollen rund 20 Items entstehen, die ein psychologisches Kontinuum repräsentieren, das von sehr positiven bis zu sehr negativen Äußerungen bezüglich der Einführung von EDV und deren Konsequenzen reicht.

Die Items werden nun den Respondenten in vermischter Reihenfolge vorgelegt. Man geht davon aus, daß Client System-Mitglieder mit positiven Einstellungen EDV-Einführung den "günstigen" Items häufiger zustimmen und "negative" Items ab-

1) Dazu werden die absoluten Urteile in Prozentzahlen umgerechnet und von einem Skalenende ab kumuliert. "Der Median der so gewonnenen Verteilung (50 %-Punkt) gilt als Skalenwert des Items." Friedrichs (1973), S. 177; vgl. ebenda als Beispiel die Tabelle aus Thurstone, Chave (1929).

lehnen und vice versa. Zur Fixierung der individuellen Attitüde einer Person wird der mittlere Skalenwert der bejahten Items herangezogen. Streuen die Skalenwerte der zugestimmten Items stark, so ist dies ein Anzeichen, daß die Beurteilung der Items als psychologisches Kontinuum von den Experten und den Respondenten in unterschiedlicher Weise vorgenommen wurde; die Messung ist dann unbrauchbar.

Die Hauptschwäche der Thurstone-Skala liegt in der Subjektivität der Expertenurteile. Je nachdem, ob die Beurteiler selbst eine positive oder negative Einstellung zur Umstellung des Informationssystems auf EDV haben, werden sie die Items hinsichtlich der Frage, inwieweit sie als günstige (oder ungünstige) Aussage zu werten sind, unterschiedlich einschätzen. Hovland, Sherif weisen diese Subjektivität der Urteile anschaulich nach.¹⁾ Es ist zu erwarten, daß die Experten sich selbst mit dem Problemkreis der EDV-Einführung beschäftigt haben und häufig relativ detaillierte Attitüden gegenüber der EDV und einzelnen Konsequenzen der Umstellung haben werden. Trotzdem ist die Thurstone-Skala eine der am meisten verwendeten und zitierten Attitüdenmeßverfahren²⁾, obgleich ihre Beliebtheit, die sich auch auf die leichte Handhabbarkeit gründet, zurückgeht.³⁾ Bei der Verwendung im Rahmen der EDV-Einführung ist die Einfachheit der Methode von großem praktischem Vorteil; es wird aber vermutlich schwierig sein, solche Experten zu bekommen, die in ihrer Gesamtheit das normalerweise recht inhomogene Client System (soziologisch) repräsentieren. Eine andere Möglichkeit, die allerdings aufwendig ist, wäre, das Client System zu schichten und für jede Schicht einen separaten Fragebogen zu konstruieren. Spezielle

1) Vgl. hierzu Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 152; Süllwold (1969), S. 486 f.

2) Vgl. Scheuch (1969), S. 357 und Anmerkung 15.

3) Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 54.

Einzelattitüden (im Sinne von Begründungen) und divergierende Einstellungskomponenten bleiben, wie bei den meisten Skalenmethoden, im Dunkeln.

Guttman-Skala

Eine häufig beschriebene und angewandte Technik ist auch die von Guttman entwickelte "kumulative Skalierung" (Guttman-Skala).¹⁾ Der ihr zugrunde liegende Gedanke ist der, daß Items und Befragte ein gemeinsames Kontinuum bilden. Voraussetzung hierfür ist, daß die Items in einer "monotonen Folge" aneinander gereiht werden. Der Begriff "monoton" bedeutet hier, daß die Fragen so konstruiert sind, daß zuerst das Item mit der geringsten und darauffolgend Items mit immer stärkerer Attitüdenladung kommen. Für den Anwendungsfall der EDV-Einführung wären beispielsweise folgende Items denkbar:

- (1) Die EDV-Einführung wird meine Stelle beeinträchtigen
- (2) Mit der EDV werden Probleme auf mich zu kommen
- (3) Die EDV-Einführung wird sich recht ungünstig auf meine persönlichen Belange auswirken
- (4) Die EDV-Einführung bewirkt eine erhebliche Verschlechterung meiner betrieblichen Situation.

Für eine empirische Erhebung würde man etwa zehn solcher monoton aufeinander folgender Items benutzen. Normalerweise werden mit der Guttman-Skala nur entweder positive oder negative Attitüden gemessen; es wird also davon ausgegangen,

1) Vgl. außer der bereits genannten Literatur Guttman (1944); Marr (1974), S. 281 ff. Die Guttman-Skala wird teilweise auch als Skalogramm-Analyse bezeichnet.

daß ein mehr oder weniger starkes Vorurteil gegen die Organisationsumstellung existiert. Die Antwortalternativen sind: "trifft zu" und "trifft nicht zu".¹⁾

Man geht davon aus, daß Beantworter, die im Beispiel dem Item (4) zustimmen, auch den Items (1), (2), (3) zustimmen, und daß Respondenten, die Item (3) ablehnen, dies nicht auch bei Item (4) tun etc. Das heißt, man nimmt an, daß das Postulat der Itemmonotonie auch aus der Sicht der Respondenten gilt. Da diese Annahme entscheidend für die Qualität der Messung ist, wird der Erhebungsbogen daraufhin geprüft, ob bzw. wieviele "Fehler" - also Fälle, in denen z. B. Respondenten Item (3) ablehnen und Item (4) zustimmen - auftreten. Das hierfür verwendete Fehlermaß ist der Koeffizient der Reproduzierbarkeit.²⁾ Der Begriff leitet sich aus der Tatsache ab, daß aus der Kenntnis des Items, bei dem die Zustimmungen in Ablehnungen umschlagen, alle anderen Antworten vom Untersuchenden reproduzierbar sein müßten.

Der so überprüfte Fragebogen wird den zu messenden Personen des Client Systems vorgelegt. Die Gesamtpunktzahl (entsprechen der Itemnummer) der bejahten Items wird als Attitudenwert herangezogen.

"Die Meßleistung der Guttman-Skala ist ... relativ gering."³⁾

1) Vgl. aber auch Reiss, zit. in Friedrichs (1973), S. 180 ff.

2) Seine Formel lautet:
$$\text{Rep.} = 1 - \frac{\text{Zahl der Fehler}}{\text{Zahl der Items} \cdot \text{Zahl der Befragten}}$$

Mindestens 90 % der Antworten sollten "fehlerfrei" sein, d. h.: $\text{Rep} \geq 0,9$. Vgl. z. B. Süllwold (1969), S. 505; bei Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 62 f: $\text{Rep} \geq 0,85$.

3) Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 61.

Die Tatsache, daß nur entweder positive oder negative eindimensionale Attitüden erfaßt werden, bewirkt, daß das Verfahren für komplexe und ambivalente Attitüden weniger geeignet ist. Gerade bei EDV-Attitüden wird man aber davon ausgehen können, daß mehrere Faktoren die Gesamtattitüde konstituieren und daß sowohl negative als positive als auch ambivalente Attitüden bei den Client System-Mitgliedern vorhanden sind. Aussagen hierüber sind im Hinblick auf Attitüden-Strukturierungsmöglichkeiten des Change Agent von Bedeutung.

Likert-Skala

Im Gegensatz zur Guttman-Skala erfaßt die Likert-Skala¹⁾ positive wie negative Attitüdenwerte. Außerdem ermöglicht sie dem Respondenten eine differenziertere Antwortmöglichkeit auf jedes Item, da er unter fünf (oder sieben) Stellungnahmen auswählen kann. Bei diesem Verfahren zeigt sich die Zweiteilung der Aufgaben der Skalierungsmethoden in eine Prüffunktion und eine Meßfunktion besonders deutlich.

Zur Generierung des Erhebungsbogens wird eine große Anzahl (ca. 100) Statements zusammengetragen. Ein offensichtlicher Zusammenhang mit dem Objekt (wie dies etwa bei der Thurstone-Skala wegen der Expertenbeurteilung nötig ist) muß nicht gegeben sein. Die Statements sollen positive und negative Haltungen gegen die Einführung von EDV ausdrücken. Beispiele für Items in Likert-Skalen sind folgende:

- (1) Organisatorische Neuerungen bringen für alle betroffenen Nachteile.
- (2) Durch die EDV werden die Angestellten von lästigen Routinearbeiten befreit.

1) Auch Skala der summierten Meßwerte (summated ratings) genannt. Vgl. Likert (1932).

- (3) Befürchtungen, die aufgrund von EDV-Einführungen hin und wieder laut werden, sind unbegründet und dummes Gerede.
- (4) In Unternehmungen, in denen mit EDV gearbeitet wird, herrscht ein gespanntes Arbeitsklima.
- (5) Jede moderne Unternehmung sollte heute eine EDV-Anlage besitzen.

Neben jedem Item stehen die Antwortalternativen; zum Beispiel: "stimme stark zu", "stimme zu", "unentschieden", "lehne ab", "lehne stark ab".¹⁾ Diesen Antwortalternativen werden die Werte eins bis fünf zugeordnet.²⁾

Die Wertzahlen geben Intervalle wieder, die in den Augen der Befragten gleich groß sein sollen. Diese Annahme gleicher Intervallgrößen ist freilich problematisch.

Die Items müssen nun in einem Vortest daraufhin geprüft werden, ob sie nur einen Faktor³⁾ messen. Wäre dem so, so müßten Respondenten mit klar negativen Attitüden zur EDV allen negativen Items zustimmen und alle positiven ablehnen und umgekehrt. Man geht nun davon aus, daß die Mehrzahl der gesamten Items den gemeinten Faktor messen und daß Items, deren Beantwortungen häufig von den anderen Itemantworten abweichen, noch andere Faktorladungen beinhalten müssen. Solche Items werden eliminiert.⁴⁾

Der endgültige Erhebungsbogen enthält noch etwa 20 Items. Er wird den zu untersuchenden Personen vorgelegt. Der Zah-

1) Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 55.

2) Die Zuordnung der Wertzahlen bei positiven Itemaussagen ist gegenläufig zu den Wertzahlen negativer Items.

3) Neben dem Faktor der Einstellung zur EDV könnten als Stör-Faktoren z.B. Haltung gegenüber dem Vorgesetzten, Meinung über Interviews etc. auftauchen.

4) Vgl. zur Itemanalyse Friedrichs (1973), S. 175 f.

lenwert aller gewählter Antworten wird aufsummiert und ergibt die Maßzahl der Attitüde gegenüber der EDV-Einführung.

Die Interpretation dieser Maßzahl ist, außer bei extremen Ausprägungen, nicht unproblematisch. Qualitative Aussagen über den Abstand verschiedener Meßwerte können nicht über ordinale Beurteilungen hinausgehen. Da die Items (normalerweise) nicht gewichtet werden, geht man davon aus, daß ihre jeweiligen Attitüdenladungen die gleiche Stärke haben, also der Wert "2" des Items (4) mit dem Wert "2" des Items (1) zum Beispiel übereinstimmt. Diese Voraussetzung ist nicht für alle Respondenten haltbar; man kann lediglich einen gewissen Ausgleichseffekt über alle Items erhoffen.

Die Likert-Skala ist relativ beliebt. Auch für den Anwendungsfall der EDV-Einführung bietet sie einige Vorteile gegenüber den bisher genannten Methoden. Die Möglichkeit der Verwendung "verkappter" Items, die den Zusammenhang zwischen Itemformulierung und der Einstellung zur Organisationsumstellung nicht unmittelbar erkennen lassen, erschwert den Client System-Mitgliedern eine absichtliche Manipulation der Antworten.

Ein weiterer Vorteil ist darin zu sehen, daß die Likert-Skala mehrere Antwortalternativen zuläßt. Damit lassen sich auch die einzelnen Items, im Sinne von Teilattitüden-Aussagen gegenüber der EDV-Einführung bzw. einzelnen Konsequenzen differenzierter analysieren. So kann beispielsweise die Einstellung zum erwarteten Arbeitsklima nach der Umstellung (Item 5) aufgrund des abgestuften Antwortverhaltens eigens untersucht werden.

Die größere Wahlmöglichkeit unter den Antworten ist auch insofern von Vorteil, als sich das befragte Client System-Mit-

Glied nicht in ein Schwarz-Weiß-Schema gepreßt fühlt. Dies erscheint vor allem bei einer Verwendung des Fragebogens zur Erhebung der EDV-Attitüden von hierarchisch Höherstehenden von Wichtigkeit.

Skalen-Diskriminations-Technik

Edwards und Kilpatrick¹⁾ kamen auf den Gedanken, die Skalierungsmethoden von Thurstone, Guttman und Likert zusammen zur Konstruktion und Absicherung einer Attitüden-Meßskala anzuwenden. Diese Technik bezeichneten sie Skalen-Diskriminationstechnik.

"The scale-discrimination method is essentially a synthesis of the methods of item evaluation of Thurstone, Likert, and Guttman." 2)

Bei dieser Methode lassen sich fünf Schritte unterscheiden. Zum ersten wird eine große Anzahl von Items gesammelt, die einen Bezug zum Attitüdenobjekt erkennen lassen. Sie sind dichotomisch formuliert (Ja-Nein-Fragen). Nun bewerten Experten (judges), entsprechend der Thurstone-Methode, die Items je nach dem Grad ihrer "Günstigkeit" im Hinblick auf das Objekt. Mehrdeutige Items, also solche, die von den Experten stark unterschiedlich beurteilt werden, scheiden aus. In einem dritten Schritt werden den verbliebenen Items sechs Antwortkategorien zugeordnet, nämlich "stimme stark zu", "stimme zu", "stimme schwach zu", "lehne schwach ab", "lehne ab", "lehne stark ab". Diese Items werden im vierten Schritt einer

1) Vgl. zum folgenden Edwards, Kilpatrick (1948); Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 155; Süllwold (1969), S. 500.

2) Edwards, Kilpatrick (1948), S. 220.

Gruppe von Personen vorgelegt, welche die ihrer Meinung nach zutreffendsten Antworten anzukreuzen haben. Es wird eine Maßtabelle angelegt und jedes Item gemäß der Likert-Methode analysiert.¹⁾ Nicht trennscharfe Items werden eliminiert. Schließlich werden die restlichen Items wieder in eine dichotomische Form gebracht, dann entsprechend ihrer "Günstigkeit" nach den Expertenurteilen der anfangs beschriebenen Thurstone-Methode aufgereiht und wie eine Guttman-Skala behandelt.

Der individuelle Einstellungswert ergibt sich aus der Summe der mit "ja" (bzw. "nein") beantworteten gewichteten Items. Durch die dreifache Itemüberprüfung kann davon ausgegangen werden, daß eine so gewonnene Skala Vorzüge besitzt, "die allein keinem der genannten Verfahren zukommen."²⁾

"This approach, however, has not yet been sufficiently tested by various research workers to enable us to determine its strengths and weaknesses." ³⁾

Aus diesem Grund soll auch auf weitere Aussagen über die Zweckmäßigkeit der Verwendung der Skalen-Diskriminationstechnik im Rahmen der EDV-Einführung verzichtet werden.

Polaritätsprofil

Ein methodisch kompliziertes Verfahren, das nur auf den ersten Blick simpel aussieht, sei abschließend kurz aufgeführt,

1) Edwards, Kilpatrick verwendeten hierfür den phi-Koeffizienten; vgl. Edwards, Kilpatrick (1948), S. 218.

2) Süllwold (1969), S. 501

3) Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 155.

das Polaritätsprofil. Die von Osgood, Suci, Tannenbaum¹⁾ entwickelte Methode fußt auf der Verwendung "semantischer Differentiale". Ein semantisches Differential besteht aus einer Reihe von Gegensatzpaaren wie "gut-schlecht", "dumm-klug" usw. Zwischen diese Gegensatzpaare werden sieben Abstufungen eingeschoben. Das Attitüdenobjekt wird nun anhand der Gegensatzpaare vom Respondenten bewertet. Er kreuzt dazu das Intervall auf dem Gegensatzkontinuum an, das seiner Auffassung nach am besten auf das Attitüdenobjekt zutrifft. Für die EDV-Einführung als Attitüdenobjekt wäre folgendes Beispiel denkbar:

	1	2	3	4	5	6	7	
gut						X		schlecht
schön					X			häßlich
human						X		inhuman
unheimlich	X							angenehm
hinderlich				X				praktisch
uninteressant					X			interessant
hell			X					dumpf
schwach					X			stark

Das Verfahren geht von drei (problematischen) Grundannahmen aus.²⁾ Erstens wird vorausgesetzt, daß die sich gegenüberstehenden Adjektive für alle Respondenten echte Gegensätze dar-

1) Vgl. Osgood, Suci, Tannenbaum (1957) und die bereits anfangs zitierte Literatur; Neuberger (1974), S. 114 ff.

2) Vgl. Friedrichs (1973), S. 186.

stellen. Zweitens muß gewährleistet sein, daß zwischen den Extremen nicht nur ordinale Unterschiede, sondern (gleich große) Intervalle existieren. Und drittens wird das Vorhandensein eines attitudenbezogenen Nullpunkts postuliert.

Die Zuordnung der Gegensätze auf das Attitüdenobjekt bedeutet teilweise eine mehr metaphorische Assoziation.¹⁾ (Z. B. die Bewertung der EDV-Einführung zwischen hell und dumpf). Auf diese Weise kann dem Umstand Rechnung getragen werden, daß gegenüber der EDV-Einführung häufig Attitüden existieren, die primär gefühlsmäßiger Natur sind und vom Betroffenen verstandesmäßig kaum reflektiert werden. In der Tabelle 1 auf Seite 170 wurden diese Haltungen auch als "globale Attitüden" bezeichnet. Hier schlägt das Polaritätsprofil Brücken zu tiefenpsychologischen Methoden. Damit ist aber nicht nur eine explorative Bereicherung des Semantischen Differentials verbunden, sondern auch eine Verunsicherung und zwar insofern, als solche metaphorischen Beziehungen intersubjektiv unterschiedlich empfunden werden können.

Genaugenommen gibt jedes Gegensatzpaar einen eigenen Faktor wieder. Faktoranalytische Untersuchungen von Polaritätsprofilen ergaben, daß es aber möglich ist, wenige (eins bis vier) Hauptfaktoren herauszustellen, beispielsweise "Bewertung", "Stärke" und "Aktivität". Diese drei Dimensionen, die Osgood, Suci, Tannenbaum als überwiegende festgestellt haben²⁾, würden sich auch für die EDV-Attitüden eignen. Die Gegensatzpaare müßten nun einer Faktoranalyse unterzogen werden und Gewichtungen für alle drei Faktoren erhalten.³⁾

1) Vgl. z. B. Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 51.

2) Vgl. Friedrichs (1973), S. 188.

3) Vgl. das Beispiel bei Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 50 ff.

Die einfachste Auswertung der Antworten ist die graphische Darstellung, bei der lediglich die Kreuze durch eine Linie verbunden werden. Differenziertere Informationen erhält man, wenn die Punktwerte der Intervalle addiert werden.¹⁾ Eine Faktoranalyse ist dabei zur Paargewichtung angebracht. Sie dient daneben auch zur Identifizierung der einzelnen Faktoren bzw. bei Verwendung eindimensionaler Profile zur Selektion nicht-evaluativer Gegensatzpaare.

Die Anwendung bei der EDV-Einführung birgt spezifische Vor- sowie Nachteile. Günstig ist zweifellos die Einfachheit für den Respondenten zu beurteilen, ebenso die Existenz mehrerer Reaktionsalternativen. Der Vorteil, durch metaphorische Begriffe kognitive Barrieren umgehen zu können, wird allerdings durch den Nachteil unsicherer Interpretation erkaufte. Eine für EDV-Attitüden interessante Erweiterungsmöglichkeit stellt die Messung mehrerer Dimensionen mit einer Skala dar. So könnte der Mehrdimensionalität komplexerer EDV-Attitüden Rechnung getragen werden. Allerdings ist dann eine Faktoranalyse, mit all ihren Problemen und dem nötigen Aufwand²⁾, nicht zu umgehen.

Ein- versus mehrdimensionale Skalen

Mit der Diskussion des Polaritätsprofils drängt sich die Frage auf, was günstiger sei, eine eindimensionale oder eine

-
- 1) Es ist dabei darauf zu achten, daß Gegensatzpaare, die nicht den positiven Begriff links und den negativen rechts haben, sondern umgekehrt, auch in entgegengesetzter Weise bewertet werden müssen.
 - 2) Zur Faktoranalyse und ihren Problemen vgl. z. B. Haseloff, Hoffmann (1968), S. 238 ff; Kiessler-Hauschildt, Scholl (1972), S. 42 f.

mehrdimensionale Attitudenmessung.

"Which is preferable, unidimensional or multidimensional analysis? There is no easy answer to this question. Multidimensional analysis was introduced into attitude measurement techniques about 20 years after unidimensional methods were developed. Multidimensional analysis has become more feasible in attitude research during the last 10 years, as computer developments have permitted more sophisticated techniques. Because it is never and more sophisticated, there is a tendency to think that it is better." 1)

Ohne Frage wären mehrdimensionale Attitudenmessungen, die in der Lage sind, zum Beispiel die kognitive, emotionale und insbesondere auch die handlungsbezogenen Attitudendimension zu erfassen, als Basis für Verhaltensprognosen und als Grundlage zur Konzeption von Maßnahmen zur Überwindung von Anpassungswiderständen begrüßenswert.

"If an investigator insists upon unidimensional scales he eliminates the possibility of studying persons whose attitudes are not patterned unidimensionally." 2)

Angesichts der zu erwartenden Komplexität der EDV-Attituden, insbesondere von stark betroffenen Client System-Mitgliedern, ist dieser Einwand gewichtig. Allerdings sind die Methoden mehrdimensionalen Messens bis heute noch so wenig entwickelt, daß die Dimensionen- bzw. Faktoridentifikation sowie die Ergebnisinterpretation als sehr fragwürdig angesehen werden müssen.³⁾ Eine getrennte Messung ließe sich zur Erfassung der

1) Hughes (1971), S. 107 f.

2) Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 177.

3) Vgl. zur mehrdimensionalen Skalierung und ihrer Problematik: Torgerson (1958); Messick (1956); Scheuch (1967), S. 370 ff; Ross (1970).

Handlungs-Dimension von EDV-Attitüden unternehmen.¹⁾
Entsprechende Items könnten beispielsweise lauten:²⁾

- (1) "Die EDV-Einführung sollte man aktiv unterstützen."
- (2) "Es ist am besten, wenn man sich weder für noch gegen die EDV-Einführung einsetzt."
- (3) "Wir sollten versuchen, durch geeignete Maßnahmen eine EDV-Einführung zu verhindern."

Es hat sich allerdings gezeigt, daß die Prognosevalidität derartiger handlungsorientierter Attitüden relativ gering ist.³⁾

Heuristische Regeln zur Fragebogen-Ausgestaltung

Neben der Struktur des Meßinstruments, die bei Fragebogentechniken von der jeweiligen Skalingsmethode geprägt wird, ist die Ausgestaltung für die Qualität der Meßergebnisse, insbesondere für deren Reliabilität, verantwortlich. Aus ihrer Erfahrung haben empirische Sozialforscher eine große Zahl heuristischer Regeln und Verfahrensempfehlungen zusammengestellt.⁴⁾ Die folgenden Heuristiken lehnen sich an Anger an, der sie als die wichtigsten und in der Literatur am häufigsten genannten bezeichnet.⁵⁾

1) Vgl. zum Beispiel die Kaufintensionen Hughes (1971), S. 108 f.

2) Selbstverständlich haben solche aktionsorientierten Items auch evaluative Ladungen.

3) Vgl. Hughes (1971), S. 109.

4) Vgl. z. B. Anger (1969), S. 576 f; Scheuch (1967), S. 140 ff; Edwards (1957), S. 13 f; Friedrichs (1973), S. 205 ff.

5) Vgl. zu den folgenden Kriterien Anger (1969), S. 576 f.

- (1) Möglichst einfache Formulierungen. - Hinter dieser Forderung steht die Tatsache, daß die Forscher die Respondenten häufig bezüglich ihrer sprachlichen Gewandtheit und ihrer Abstraktionsfähigkeit überschätzen. Marr weist darauf hin, daß eine zu einfache Sprache jedoch bei Angehörigen der Oberschicht eine abstoßende Wirkung haben kann und empfiehlt daher eine Schichtung der Untersuchung nach dem Bildungsgrad.¹⁾ Im Rahmen der EDV-Einführung würde sich wegen der Praktikabilität der Durchführung eher eine Differenzierung des Fragebogens nach hierarchischen Ebenen anbieten. Desweiteren ist zu beachten, daß viele Client System-Mitglieder das Fachvokabular der EDV-Leute und Organisationspraktiker nicht verstehen.
- (2) Keine allzu langen Fragen. - Dieses Prinzip trifft insbesondere für mündliche Fragen zu.
- (3) Eindeutige Fragen. - Die Forderung nach Eindeutigkeit ist eine der wichtigsten Kriterien. Ihre Verwirklichung setzt jedoch nicht nur "klare" Formulierung voraus, sondern auch eine Übereinstimmung der Begriffsbedeutungen und der Empfindung attitudenmäßiger Ladungen des Textes zwischen Forscher und Befragten. So kann beispielsweise das Item "Eine fortschrittliche Unternehmung sollte mit EDV arbeiten" auf zweierlei Weisen mißdeutet werden, obgleich es relativ eindeutig erscheint. Zum ersten kann es sein, daß der Respondent sich unter "EDV" nichts konkretes vorstellen kann, zum zweiten, daß er mit "fortschrittlich" keine (bzw. eine andere Intensität von) positiven Emotionen assoziiert.

1) Vgl. Marr (1974), S. 316 f; Kahn, Cannell (1959), S. 110 ff; Cannell, Kahn (1968), S. 535 ff.

- (4) Keine Überforderung der Befragten. - Die Überforderungen können verschiedene Ursachen haben: Man darf den Bewußtseinsgrad sowie die Reflexion der Umweltgeschehnisse, gerade bei so komplexen Objekten wie der Einführung eines EDV-Informationssystems, nicht überschätzen. Es kann nicht a priori vorausgesetzt werden, daß alle Client System-Mitglieder insbesondere am Beginn des Einführungsprozesses sich bereits einigermaßen verfestigte Einstellungen gegenüber der Innovation und deren Auswirkungen gebildet haben. Auch sollen die Befragungen nicht zu lange dauern.¹⁾
- (5) Konkrete und keine allzu allgemeinen Fragen.
- (6) Keine nicht-neutralen oder suggestiven Fragen. - Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, daß eine Befragung eine sozial-psychologische Situation darstellt, kann diese Forderung kaum voll erfüllt werden. Er kann sich allenfalls um relative Neutralität bemühen. So wäre offensichtlich folgendes Item "falsch", das heißt suggestiv gestellt: "Sind Sie nicht auch der häufig geäußerten Ansicht, daß die EDV-Einführung für die davon betroffenen Angestellten nur Nachteile mit sich bringt?"

Die Reihe der Empfehlungen, Regeln und Effekte (zum Beispiel über die Fragenfolge, den Formulierungston etc.) ließe sich noch erheblich verlängern. Doch auch diese Aussagen würden nur bestätigen, "daß die Formulierung von Fragen vornehmlich noch eine 'Kunst' ist", "deren Kenntnis zum Aufstellen 'guter' Fragen zwar nicht ausreicht, aber ausgesprochene Fehler vermeiden hilft."²⁾

1) Vgl. dazu allerdings Scheuch (1967), S. 151.

2) Scheuch (1967), S. 141; vgl. auch Marr (1974), S. 316 ff und dort verarbeitete Literatur.

Die Beschränkungen der Skalen-Methoden

Die Kombinationen aus Fragebogen und Skalierungstechnik, die hier Skalen-Methoden genannt werden, sind eindeutig die am weitesten verbreiteten. Dennoch haften ihnen eine Reihe von Unzulänglichkeiten an, die zum Teil bereits angesprochen wurden.

Der schwerwiegendste Vorwurf, der den Skalenmethoden gemacht werden muß, ist der, daß sie, überspitzt ausgedrückt, auf vorgefaßte Probleme nur vorgefaßte Antworten bekommen können.¹⁾ Der Interviewer setzt die von ihm wahrgenommene Sicht der EDV-Einführungsproblematik in die Form eines Fragebogens um. Damit stellt sich der attitudesbezogene Sachverhalt dem befragten Client System-Mitglied so, wie der Interviewer ihn sieht. Der Forscher interessiert sich aber - sofern er tatsächlich nach validen Messungen und nicht nur nach Selbstbestätigung strebt - für die Problemsicht des Interviewten. Diesem jedoch ist nur die höchst beschränkte Antwortalternativenzahl des Fragebogens als Reaktionsmöglichkeit gegeben. Dem Befragten wird die Sichtweise des Interviewers aufgenötigt, die für den Befragten möglicherweise wenig Relevanz hat. Gibt er dennoch eindeutige Antworten, so kann nicht ausgeschlossen werden, daß dann nicht die abgefragte Attitüde gemessen wird, sondern die Attitüde über passendes Verhalten gegenüber dem betreffenden Interviewer. Ist dem Respondenten die Antwortalternative "weiß nicht" oder "teils-teils" gegeben, so wird bei divergenten Forscher- und Client System-Problemdefinitionen häufig dieses Feld angekreuzt. Aufgrund solcher Fragebogenergebnisse allein ist nicht zu klären, ob der Aufbau der Items invalide ist, oder ob die Attitüden des Befragten tatsächlich ambivalent oder inkonsi-

1) Vgl. zur Informationsreduktion durch den Interviewer, insbesondere bei strukturierten Fragen Kreutz (1972), S. 155 f.

stent sind.¹⁾ Um dieses Dilemma zu vermeiden, muß der Interviewer versuchen, sich in die Werte-Welt des Befragten zu versetzen. Die Prüfverfahren der Skalenmethoden kontrollieren zwar, inwieweit das gelungen ist, sie sind hingegen nicht in der Lage, dem Forscher ein primäres Verständnis der sozial-psychologischen Probleme des Befragten bei der EDV-Einführung zu vermitteln. Sie bedürfen eines weitgehenden Vorverständnisses des Kontextes, in dem die zu messenden EDV-Attitüden stehen. Dieses Vorverständnis kann einerseits durch theoretisches Wissen etwa über die Konsequenzen der Umstellung und die Bedürfnisse des Client System gegeben sein, aus dem sich die Attitüden-Fragestellungen ableiten. Andererseits kann das Vorverständnis empirisch, durch explorative und intuitive Methoden gewonnen werden.²⁾ Die nachfolgend beschriebenen Methoden können in diesem Sinne (auch) als Grundlage zum Aufbau von Skalenmethoden angesehen werden.

Für sich alleine gesehen müssen sich Skalenmethoden für den Anwendungsfall der EDV-Einführung dem Vorwurf der Enge ihrer Informationsgewinnung stellen. Als impressives Beispiel sei eine eindimensionale Skala mit einem Gespräch im Freundeskreis verglichen. Insbesondere eindimensionale Skalen vermögen ohne zusätzliche, weiter führende Interpretation einzelner Itembeantwortungen lediglich die Valenz einer globalen Attitüde gegenüber der EDV-Einführung insgesamt (mehr oder weniger abgestuft) zu erfassen. Die verschiedenen, die globale EDV-Attitüde konstituierenden Attitüden-Ebenen (Subattitüden) werden nicht aufgedeckt, ebenso wie andere für eine Beeinflussung oder Prognose wichtige Dimensionen. Zum Beispiel bleibt der Differenzierungsgrad weitgehend im Dun-

1) Vgl. Berger (1974), S. 97.

2) Vgl. Lazarsfeld (1944), zit. nach Selltitz, Jahoda, Deutsch, Cook (1972), II, S. 41; vgl. auch Kreutz (1972), S. 162 f.

keln und damit eine Antwort auf die Frage, inwieweit der Respondent über detailliertes Wissen um die Konsequenzen der EDV-Einführung verfügt. Auch Integrationen der EDV-Attitüde mit anderen Attitüden, etwa der gegenüber einem bestimmten Vorgesetzten, werden nicht anerkannt. Ähnliches gilt für die zu erwartende Flexibilität und die Aktionsdimension der Attitüde; sie können lediglich aus den hohen bzw. niedrigen Valenz-Meßwerten geschlossen werden. Um "mehrsagende" Antworten als bei ausschließlicher Verwendung von Skalenmethoden zu bekommen, muß auf weniger strukturierte Methoden zurückgegriffen werden.¹⁾ - Allerdings wissend, daß eine Befreiung der Methode von Beschränkungen nicht nur die Chance größerer Informationsbreite in sich birgt, sondern gleichzeitig auch den Nachteil unbeschränkter Interpretationsmöglichkeiten.²⁾

Als Ausweg bietet sich die Kombination von Skalen-Fragen und Zusatz-Fragen an. Solche zusätzlichen Fragen können geschlossen sein, das heißt, dem Beantworter nur eine begrenzte Zahl von vorgegebenen Antworten zur Verfügung stellen oder offen, sodaß der Respondent ungebunden seine Meinung äußern kann. Die zusätzlichen Fragen verlassen die Eindimensionalität der Untersuchung und überprüfen beispielsweise den Differenzierungsgrad der Attitüde. Eine geschlossene Frage könnte etwa lauten: "Haben Sie sich bereits eingehender mit der auf Sie zukommenden EDV-Einführung befaßt? Ja - Nein;" offen könnte sie so gestellt sein: "Geben Sie bitte an, welche Veränderungen Sie aufgrund der EDV-Einführung im Betrieb erwarten."

1) Vgl. Berger (1974), S. 96.

2) Es wäre allerdings ungerechtfertigt aus dieser Kritik eine völlige Ablehnung der Skalen-Methoden zu schließen. Es geht vielmehr darum, diesen den ihnen zukommenden Stellenwert zuzuweisen und aufzuzeigen, daß sie ohne fundiertes Vorwissen, dem Forscher keine sicheren und breiten Informationen zu liefern in der Lage sind.

Zusätzliche offene Fragen¹⁾ eignen sich insbesondere, um dem Befragten wichtig erscheinende Attitüden- und Problemschichten aufzudecken. Beispiele hierzu wären: "Welche zusätzlichen Gedanken sollten im Hinblick auf die bevorstehende EDV-Einführung diskutiert werden?" oder "Welches sind die wichtigsten Auswirkungen der EDV-Einführung für Sie ganz persönlich." Diese offenen Fragen entziehen sich allerdings einer unmittelbaren Antwortskalierung. Die häufig komplexen Antworttexte bedürfen erst einer exzerpierenden Interpretation.²⁾

Die zusätzliche Verwendung offener Fragen bildet einen Übergang zu Methoden die sich ausschließlich auf offene Fragen stützen. Eine Möglichkeit, im Rahmen des EDV-Einführungsprozesses offene Fragen zur Attitüden- und damit Widerstandserforschung zu stellen, soll im folgenden entwickelt werden.

3.22 Die "offene Befragung"

Die zur empirischen Erfassung von Attitüden üblichen Skalen-Methoden sind offenbar für die Ermittlung von Einstellungen gegenüber der Einführung von EDV nur bedingt und begrenzt geeignet. Aus diesem Grund versucht der Verfasser, einen methodischen Ansatz zu generieren, der den spezifischen Erfordernissen einer Attitüdenenerhebung beim geplanten Wandel des Informationssystems entspricht. Dieser Ansatz, der im weiteren "offene Befragung" bezeichnet wird, stellt zudem eine

-
- 1) Bei zusätzlichen offenen Fragen ist - vor allem bei sprachungewandten Personen - die Gefahr einer Antwortverweigerung groß.
 - 2) Vgl. zu diesem kombinierten Vorgehen mit geschlossenen und offenen Frageformen und deren Interpretation Kern, Schumann (1973), Teil I und II und dieselben (1972).

Möglichkeit dar, ein empirisch fundiertes (Vor)Verständnis über die sozial-psychologische Situation der Client System-Mitglieder zu erhalten, auf das Skalen-Methoden sinnvoll aufbauen können.

Es kann hier keine ausgereifte, überprüfte Methode vorgestellt werden; vielmehr handelt es sich um eine konzeptionelle Anregung, um Denkanstöße, wie die aufgezeigten Probleme der Skalen-Methoden bei der EDV-Einführung eventuell umgangen werden könnten.

Die "offene Befragung" der vorliegenden Ausprägung hat enge Beziehungen zu den unter den Bezeichnungen "Intensivinterview", "offenes Interview" oder "Tiefeninterview" bekannten Methoden.¹⁾ Es ist ein Quasi-Interview insofern, als der Befragte sich über den Interview-Charakter der Kommunikation zwischen ihm und dem Interviewer nicht bewußt werden soll. Außer durch Fragen kann der Change Agent das Client System-Mitglied auch durch anderes geschicktes verbales Verhalten (Besprechung, Hinweise etc.) dazu motivieren, seine Meinung über die EDV-Einführung zu äußern. Die Reaktionen (vornehmlich verbale Äußerungen) müssen vom Interviewer festgehalten und anschließend auf ihren Attitüdengehalt geprüft und ausgewertet werden. Derartiges Vorgehen, das im weiteren beschrieben wird, findet in der Literatur zur Attitüdenmessung überlicherweise keine Beachtung.²⁾

1) Vgl. hierzu Scheuch (1967), S. 165 f; Friedrichs (1973), S. 224 ff.

2) Eine der "offenen Befragung" ähnliche Vorgehensweise schlägt Heller (1971), S. 59 ff vor. Bei seiner group-response-analysis werden (1.) von einer Gruppe Fragebogen ausgefüllt. (2.) Daraus berechnet man unmittelbar darauf einfache statistische Werte (wie Mittelwert und Varianz). Das Besondere besteht darin, daß (3.) diese Werte mit der Gruppe diskutiert werden. (4.) Die auf Tonband aufgezeichnete Diskussion wird später inhaltsanalytisch ausgewertet. Dem gleicht die Vorgehensweise bei Agyris (1971), S. 13 ff.

Das Vorgehen bei der "offenen Befragung"

Die "offene Befragung" unterscheidet sich hinsichtlich der sozialen Situation der Erhebung deutlich von "normalen" Attitüdenbefragungen. Der Interviewer sollte eine dem Client System-Mitglied bekannte Person sein. Am günstigsten wäre ein Change Agent-Mitglied, das mit dem Client System auch Gespräche über technologische Probleme der EDV-Einführung zu führen hat. Das bringt den Vorteil mit sich, daß das Quasi-Interview in eine aus der Sicht des Befragten normale und gewohnte Besprechung eingebaut werden kann. Solche Besprechungen finden im Verlauf des Einführungsprozesses zwischen Change Agent und Client System-Mitgliedern ohnehin vielfach statt. Die Person und die Rolle des Interviewers wird für den Befragten soziologisch leichter definierbar. Der Interviewer seinerseits sieht sich in der Lage, auf den Befragten persönlich einzugehen. Er kann sich hinsichtlich der zu wählenden Sprachebene an den Respondenten anpassen und, falls er falsch oder nicht verstanden wurde, korrigierend eingreifen. Es besteht damit eine dialogische feed back-Beziehung, durch die er das Gespräch unmittelbar zu kontrollieren vermag. Der Respondent sieht sich nicht einem abstrakten ungewohnten Fragebogen gegenüber, sondern einem bekannten Menschen, "mit dem er reden kann." Es stellt sich jedoch die Frage, ob die mangelnde Anonymität und die unmittelbare persönliche Beziehung nicht auch verzerrende Einflüsse wachrufen.

Die schriftliche Kommunikation, die soziale Kontakte leicht befremdet, weicht einem gelockerten Gespräch. Einengungen durch begrenzte Antwortalternativen und bestimmte Frageformulierungen entfallen. Die Umwelt des Gesprächs ist die gleiche wie die, in der das Client System-Verhalten erfolgt, nämlich der übliche Arbeitsplatz. Das Interview erhält seine Begründung durch die Notwendigkeit des Arbeitsgesprächs, die dem

Respondenten selbstverständlich ist. Der mögliche Einwand, daß dieses Vorgehen insofern nicht neu sei, als man in praxi von jeher in betrieblichen Gesprächen die Attitüden der Gesprächspartner zu eruieren versucht, trifft nur teilweise zu. Das Neue im Verfahren besteht darin, daß die Attitüdenenerhebung im Gespräch mit dem Client System hier gezielt und bewußt und seine Auswertung wissenschaftlich durchdacht geschehen soll.

Ein Interviewer-Leitfaden ist zu empfehlen, um die Fragen nicht völlig der jeweiligen zufälligen situativen Intuition des Interviewers zu überlassen. Dieser Leitfaden kann unterschiedlich stark vorstrukturiert sein. Hier ist ein Kontinuum von ausformulierten offenen Fragen bis hin zur bloßen Stichpunkt- oder Themensammlung denkbar.¹⁾ Bei der Erstellung des Leitfadens kann wiederum davon ausgegangen werden, daß eine stärkere Strukturierung eine bessere Vergleichbarkeit und Interpretierbarkeit der Antworten mit sich bringt, aber ein ausgeprägteres Vorwissen über die EDV-bezogene Attitüdenstruktur voraussetzt, während geringstrukturierte Interviewer-Leitfäden eher die Chance unerwarteter Erkenntnisse bergen. Interviewer mit wenig Erfahrung über die Reaktionen des Client System auf die EDV-Einführung werden vorteilhafterweise anfangs gering strukturierte Leitfäden verwenden. Bei stärkerer Strukturiertheit kann es sich empfehlen, die im Leitfaden enthaltenen Fragen oder Themen etc. vorher auf ihre Relevanz hinsichtlich der betrachteten EDV-Attitüden sowie auf ihre Eindeutigkeit (Reliabilität) zu prüfen. Die Entwicklung des Leitfadens läßt sich damit als ein Lernprozeß charakterisieren, in den der Interviewer bei seinen Erhebungen mit involviert ist und dessen Resultate zur Verbesserung der Vorgehensweise und des Leitfadens beitragen.

1) Vgl. auch Atteslander (1971), S. 82.

Schwierigkeiten bereitet der Umstand, daß die Aussagen der Respondenten zur späteren Auswertung aufgezeichnet werden müssen. Ein Verzicht auf die Aufzeichnungen würde zwar die dabei auftretenden Probleme umgehen, dafür aber die Möglichkeit systematischer und wissenschaftlicher Analysen der Antworten ausschließen. Der Interviewer müßte sich lediglich auf seine während des Gesprächs gewonnenen Eindrücke verlassen. Dieses Vorgehen empfiehlt sich nur für erste Vorstudien, zur Erkundung der sozial-psychologischen Problemstellung des organisationalen Wandels und um einen flüchtigen Überblick über die EDV-Attitüden des Client System zu bekommen. Die Beweiskraft solcher Studien bleibt äußerst gering, zum einen, weil die augenblickliche Auswertung der Respondentenreaktionen extrem subjektiver und eben augenblicksbedingter Art sein muß und zum andern, weil in Ermangelung einer Gesprächsdokumentation intersubjektive Nachprüfungen der Interviewer-Interpretation ausgeschlossen sind. Die Beweiskraft kann allerdings durch das Vertrauenspotential, das dem Interviewer zum Beispiel aufgrund seiner Ausbildung etwa als Psychologe oder aufgrund seiner Erfahrung als häufiger EDV-Change Agent entgegengebracht wird, gestützt werden.

Ein erster Schritt zu einer Dokumentation besteht darin, während des Gesprächs oder unmittelbar im Anschluß daran, Aufzeichnungen vorzunehmen, wobei diese entweder mehr inhaltlichen oder mehr auswertenden Charakter haben können. In jedem Fall wird nicht das gesamte Gespräch aufgezeichnet werden, sodaß bereits durch die Filterung der Aussagen eine implizite (Vor-) Auswertung erfolgt. Ungünstig wirkt sich bei nachträglichen Aufzeichnungen aus, daß das Gedächtnis des Interviewers unter Umständen überfordert wird und so wichtige Gesprächsteile verloren gehen können. Der hauptsächliche Einwand gegen ein gleichzeitiges Mitschreiben der Ant-

worten während des persönlichen Kontaktes ist der, daß damit ein unnatürliches Element in die Kommunikationsbeziehung eindringt, das die Besonderheit dieser sozialen Situation ins Auge rückt und so Anlaß zu Befürchtungen vor verzerrenden Einflüssen gibt. Diese aber sollten gerade durch das Schaffen einer natürlichen Sozialbeziehung während des Interviews vermieden werden.

Die Verwendung eines Tonbandgerätes zur Aufzeichnung des Gesprächs, verdeutlicht die Dilemmasituation. Mit Hilfe des Tonbandgerätes läßt sich eine exakte und vollständige Aufzeichnung der verbalen Äußerungen erreichen. Insofern ist die Tonbandaufzeichnung ideal für eine spätere systematische Auswertung der Verbalreaktionen.

"Tonbandprotokolle haben mehrere Vorteile: Der Interviewer kann sich auf das Gespräch und den Befragten konzentrieren, es tritt keine Selektion der Information durch die Protokolle des Interviewers ein, die verbalen und paralinguistischen Elemente der Kommunikation (Sprechdauer, Länge der Sprechinheit, Länge und Zahl der Pausen, Stimme) sind dokumentiert - und damit ein wichtiger Teil der Interviewer-Effekte, mit-hin auch der Erhebungssituation." 1)

Doch ruft erfahrungsgemäß gerade das Wissen um ein Mikrofon, das jedes Wort festhält, Hemmungen hervor.²⁾ Damit wird die Offenheit und Zwanglosigkeit der Gesprächsatmosphäre beeinträchtigt.

1) Friedrichs (1973), S. 229; vgl. auch dort zit. Literatur.

2) Diese Erfahrung machte der Verfasser bei seinen Untersuchungen quer durch die betriebliche Hierarchie. Die Respondenten zeigten häufig ein auffällig befangenes Verhalten und versuchten in der Hochsprache zu "formulieren". Auch vorher (ohne Tonbandgerät) geäußerte persönlichere Ansichten wurden nicht mehr erwähnt und von offensichtlich rationalisierten Stereotypen verdrängt, die die sprachliche und inhaltliche Form von "Verlautbarungen" annahmen. Friedrichs vertritt allerdings die Ansicht, daß sich der Befragte rasch an das Mitlaufen eines Tonbandes gewöhne; vgl. Friedrichs (1973), S. 229 f. Eine Ausdehnung der Gesprächsdauer hilft diese Hemmungen abzubauen.

Ein Weg, den negativen Einflüssen der Tonbandverwendung zu entgehen, könnte darin gesehen werden, Mikrophon und Aufnahmegerät vor dem Respondenten versteckt zu halten. Hierbei droht die Gefahr, daß diese heimliche, an Bespitzelung erinnernde Aufzeichnungspraxis im Client System publik wird und die Vertrauensbasis zwischen Change Agent und Client System erschüttert, die eine gewisse Voraussetzung dafür ist, daß das Client System offen und ohne Furcht vor möglichen negativen Konsequenzen seine Ansichten und kritischen Haltungen gegenüber der geplanten organisationalen Umstellung preis gibt. Geeigneter erscheint es, die Dilemmasituation zu entschärfen, beispielsweise dadurch, daß um Erlaubnis zur Verwendung eines Tonbandgerätes gebeten wird, dieses aber nicht im unmittelbaren Gesichtsfeld des Respondenten steht.

Auswertung der "offenen Befragung"

Die Art der Auswertung der Respondenten-Reaktionen hängt weitgehend vom Strukturierungsgrad des Interviewer-Leitfadens sowie von der Aufzeichnung der Antworten ab.

Die Methoden der Auswertung lassen sich dreiteilen, in eine unmittelbare, eine intuitive und eine inhaltsanalytische Methode. Zusätzlich können paralinguistische und optische Auswertungen herangezogen werden. Die Abgrenzung versteht sich schwerpunktartig. Bei der unmittelbaren Auswertung überprüft der Forscher die Aussagen des Respondenten darauf, ob der semantische Aussageninhalt unmittelbare Attitüdenäußerungen aufweist. Solche Aussagen könnten beispielsweise sein: "Ich halte die EDV-Einführung für einen ganz großen Fehler" oder "Die EDV-Einführung ist eine hervorragende Sache." Voraussetzung hierfür ist, daß der Befragte offen zum Attitüdenobjekt Stellung nimmt und klare Attitüdenformulierungen abgibt.

Normalerweise wird der Attitüdenforscher auch aus weniger deutlichen Stellungnahmen des Client System-Mitglieds Schlüsse ziehen wollen. Wenn der Befragte nur die zu erwartenden Probleme der EDV-Einführung schildert und Vorteile, die ihm entgegengehalten werden, grundsätzlich in Frage stellt, so läßt sich aufgrund dieses Verhaltens eine Plausibilität für die Existenz einer negativen EDV-Attitüde beim Antwortenden herleiten. Dieses mittelbare Schließen sei deshalb intuitiv genannt, weil hier der Interpretierende mehr erfahrungs- und gefühlsmäßig von an sich anderen Äußerungen (also Äußerungen, die für sich allein gesehen nicht als Formulierungen von Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung angesehen werden können) auf das Vorhandensein bestimmter Attitüden schließt. Die Berechtigung für dieses Schließen liefert der Sinnzusammenhang, in dem die betreffenden Aussagen (und sonstigen Reaktionen) stehen.

Beide Vorgehensweisen lassen einen deutlichen Mangel an Systematik und wissenschaftlicher Fundiertheit erkennen. Aufgrund dessen bleiben ihre Ergebnisse weitgehend spekulativ und sind zur ernsthaften Prüfung von Hypothesen und verlässlichen Wiedergabe empirischer Phänomene nur wenig geeignet. Ihr Wert ist mehr darin zu sehen, daß mit ihrer Hilfe ein erster Überblick über die beim interviewten Client System-Mitglied vorhandenen Einstellungen zur EDV-Einführung aus dem Gespräch entnommen werden kann. Interviewer bzw. Change Agent erkennen zudem, ob und inwieweit ihre Erwartungen hinsichtlich der EDV-bezogenen Attitüdenstruktur des Client System sich bestätigen, das heißt also, ob die Betroffenen die auf sie zukommenden Probleme anlässlich der Umstellung so sehen, wie der Change Agent dies annimmt.

Zur wissenschaftlichen Auswertung von Texten hat die empiri-

sche Sozialwissenschaft die Methode der Inhaltsanalyse¹⁾ erarbeitet. Die Anwendung inhaltsanalytischer Methoden bei "offenen Interviews" ist relativ ungebräuchlich; sie soll hier aber als bereichernde Anregung im Rahmen der Attitudenforschung bei Innovationen vorgestellt werden. Eine Übernahme dieser Methode in die Untersuchung von "offenen Befragungen" setzt voraus, daß erstens der Gesprächstext vollständig aufgezeichnet, also auf Tonband festgehalten ist. Zweitens muß Berücksichtigung finden, daß der zu analysierende Text kein Monolog ist, wie normalerweise bei Texten, die der Inhaltsanalyse unterzogen werden, der Fall ist, sondern ein Dialog, bei dem zwar insbesondere die Aussagen des Interviewten, aber eben auch die des Interviewers, auf die Stimuli des jeweiligen Gesprächspartners zurückzuführen sind und diese damit den Charakter gezielter Reaktionen annehmen. "Die Inhaltsanalyse ist wie die anderen Methoden der Sozialforschung ein Prinzip der Systematisierung eines alltäglichen Vorgehens, nämlich der Interpretation von"²⁾ - allgemein gesprochen - Aussagen von Personen. Holsti umreißt, nach kritischer Durchleuchtung einer Reihe von Definitionen³⁾, die Inhaltsanalyse folgendermaßen:

"Content analysis is a technique for making inferences by systematically and objectively identifying specified characteristics of messages." 4)

-
- 1) Zur Inhaltsanalyse vgl. z. B. Ritsert (1972); Friedrichs (1973), S. 314 ff; Bessler (1970); Cicourel (1970), S. 230 ff; Holsti (1968); Wersig (1968); Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 151 ff; Schrader (1971), S. 84 ff. Neben der Bezeichnung "Inhaltsanalyse" finden sich auch Begriffe wie "Aussagenanalyse", "Content-Analyse", "Bedeutungsanalyse" etc. Vgl. dazu Bessler (1970), S. 29 ff.
 - 2) Friedrichs (1973), S. 314.
 - 3) Vgl. Holsti (1968), S. 597 ff.
 - 4) Ebenda, S. 601.

Das Charakteristikum "systematisch" grenzt die Inhaltsanalyse von "impressionistischen Interpretationen"¹⁾ ab. Die geforderte Objektivität muß allerdings mit gewissen Vorbehalten betrachtet werden. Im Rahmen der EDV-Einführung bietet sich die Inhaltsanalyse somit als eine systematische Methode an, um aus den auf Tonband aufgenommenen Gesprächen von Change Agent- und Client System-Mitgliedern auf die EDV-Attitüden des Client System zu schließen.

In der Literatur zur Inhaltsanalyse tritt deutlich eine Kontroverse zwischen Anhängern einer quantitativ ausgerichteten und Anhängern einer mehr qualitativen Richtung hervor.²⁾ Die Kontroverse verweist auf die Unterscheidung von latentem und manifestem Aussageninhalt. Der manifeste Inhalt ist durch eine unmittelbare Auswertung erkennbar, denn es ist "die explizite Bedeutung einer sprachlichen Einheit, letztlich also das, was innerhalb eines bestimmten Sprachkreises 'für gewöhnlich' oder 'herkömmlicherweise' als die Bedeutung eines Wortes, Ausdrucks usw. gilt, unabhängig von den besonderen Absichten des Sprechers ...".³⁾ Quantitative Analysen knüpfen an den manifesten Aussageninhalten an, während qualitative Methoden versuchen, die latenten Inhalte herauszuarbeiten. Diese latenten Inhalte sind nicht unmittelbar zu erfassen, sondern erschließen sich (ähnlich wie bei der intuitiven Methode) aus dem Sinnzusammenhang; sie stehen sozusagen zwischen den Zeilen. Der Übergang von manifestem zu latentem Inhalt muß als fließend erkannt werden.⁴⁾ Das, was zwischen den Zeilen steht, kann nicht einfach als Produkt ungezügelter Interpretationsphantasie abgetan werden.⁵⁾ Andererseits werden auch bei qualitativem Vorgehen Auftrittshäufigkeiten

1) Friedrichs (1973), S. 315.

2) Vgl. z. B. Bessler (1970), S. 57 ff; Ritsert (1972), S.14 ff.

3) Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 152.

4) Vgl. Ritsert (1972), z. B. S. 43.

5) Vgl. hierzu Ritserts Kritik an Berelson, ebenda S. 32 ff.

gezählt und mathematisch verarbeitet.

Der erste Schritt bei der Durchführung der Inhaltsanalyse besteht in der Aufstellung von Hypothesen. Als Hypothesengrundlage dienen die Stimuli des Interviewers, die auf die EDV-Einführung als Attitüdenobjekt abzielen.

In einem zweiten Schritt wird ein Kategorienschema erstellt

"Die Inhaltskategorien, unter die die sprachlichen Einheiten des Textmaterials subsumiert werden sollen, bilden das eigentliche Verbindungsstück zwischen den Variablen der Hypothesen und den sprachlichen Konfigurationen, die als Indikatoren für sie und ihre einzelnen Merkmalsausprägungen gelten." 1)

Damit stellt das Kategorienschema den kritischen Punkt der Inhaltsanalyse dar, der die Qualität der Aussagen weitgehend determiniert.²⁾ Es hat folgenden Anforderungen gerecht zu werden:³⁾

- (1) Die Kategorien sollen nicht alle Texteinheiten erfassen, wohl aber alle Einheiten, die in einen nachweisbaren Bezug zu den Hypothesen und damit zum Problemkreis der EDV-Einführung als Attitüdenobjekt stehen. Das Kategorienschema übernimmt eine Filterfunktion, indem es die Komplexität der Antworten auf die für die EDV-Attitüden relevanten Texteinheiten reduziert.
- (2) Die Kategorien dürfen einander nicht überlappen. Damit wird ausgeschlossen, daß Aussageneinheiten mehreren Kategorien gleichzeitig zugeordnet werden.

1) Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 157.

2) Vgl. auch Berelson (1952), S. 147.

3) Vgl. dazu Mayntz, Holm, Hübner (1971); S. 157; Friedrichs (1973), S. 321 ff.

- (3) Um den Vorteil der "offenen Befragung", mehrere Dimensionen der EDV-Attitüden und verschiedene Subattitüden erfassen zu können, auszunützen, werden für diese sogenannten Hauptkategorien jeweils mehrere Unterkategorien gebildet. Als solche Hauptkategorien (bzw. Subattitüden) wären für die Erforschung von EDV-Attitüden beispielsweise folgende denkbar:¹⁾
- Bewertung der Folgen der EDV-Einführung nach den persönlichen Bedürfnissen des Client System-Mitglieds;
 - Bewertung im Hinblick auf die Vor- bzw. Nachteiligkeit für "die Unternehmung";
 - Gründe für diese Bewertungen;
 - Ratschläge für den Change Agent zur "Verbesserung" des neuen EDV-Systems und des Einführungsprozesses;
 - Emotionalität der Stellungnahme;
 - zu erwartendes Aktivitätsniveau usw.

Die Zuordnung der Textteile zu den einzelnen Kategorien soll zwar möglichst klar geregelt sein, es kann aber nicht übersehen werden, daß "die Entscheidung bei der Klassifikation letztlich dem intuitiven Sprachverstehen des Analytikers überlassen (bleibt)."²⁾ Hier ist der Punkt, von dem aus die in der Definition der Inhaltsanalyse geforderte "Objektivität" in Frage zu stellen ist. Die Tatsache, daß die Tonbandaufzeichnungen bei Client System-Mitgliedern an ihrem Arbeitsplatz umgangssprachliche ad hoc-Aussagen wiedergeben, bei denen sich die Satzbedeutung häufig nur mittelbar erschließt, macht eine gewisse Interpretation bei der Bedeu-

1) Zwischen diesen Hauptkategorien und den Hypothesen bestehen enge deduktive Beziehungen. Die genannten Anforderungen gelten allgemein für die Klassifikation von empirischem Material. Vgl. dazu und zum folgenden Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 157.

2) Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 158.

tungserfassung unerlässlich. Hierfür sprechen auch eventuelle "bedeutungsvolle" Anspielungen auf betriebsinterne Gegebenheiten, die vom Interviewer interpretativ erfaßt werden müssen.¹⁾

Bevor die Analyse durchgeführt werden kann, muß die "inhaltsanalytische Einheit" festgelegt werden. Die Abgrenzung dieser Einheiten kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen.²⁾ Als Bezugseinheit (zur Relativierung von Häufigkeitsanalysen) kann bei der Tonbandaufzeichnung etwa eine Sprechzeit-Einheit gesetzt werden.

Aufbauend auf das dargestellte Grundschemata existieren verschiedene Methoden der Inhaltsanalyse.³⁾ Bei der einfachsten Form der Inhaltsanalyse, der Häufigkeitsanalyse, wird lediglich die Häufigkeit des Auftretens vorher definierter Begriffe und Symbole festgestellt und von dieser auf Attitüden geschlossen. Wegen der mangelnden Berücksichtigung des aussagenkonstituierenden Kontextes erscheint dieses Verfahren im Rahmen der Anwendung bei organisationalen Wandlungsprozessen wenig brauchbar.

Die Kontingenz-Analyse (Contingency analysis) betrachtet das gemeinsame Auftreten von Symbolwörtern in Texteinheiten. Das mehr als zufällige (im statistischen Sinn) Vorkommen von Symbolkombinationen wird als Indikator für den Aufbau der Assoziationsstruktur des Individuums und damit der Attitüden

1) Zur Dokumentation solcher für Außenstehende nicht erkennbare Bedeutungen empfiehlt es sich, den Auswertungen erklärende Fußnoten beizugeben.

2) Vgl. dazu Friedrichs (1973), S. 324.

3) Hier seien nur vier der bekanntesten Methoden kurz angerissen.

hinsichtlich dieser Symbolinhalte verwendet.¹⁾ Ein Beispiel einer solchen Symbolkombination wäre: "Die EDV bedeutet betrieblichen Fortschritt". Aus der Häufigkeit gemeinsamen Auftretens des Symbols für EDV-Einführung und Symbolen mit positiver Attitüdenladung (hier: Fortschritt), wird auf eine positive Attitüde gegenüber der EDV-Einführung geschlossen.

"Da die Kontingenzanalyse die syntaktischen Zusammenhänge, in denen sprachliche Einheiten aufeinander bezogen sind, völlig unberücksichtigt läßt, kann aus dem Zusammenauftreten zweier sprachlicher Einheiten nicht ohne weiteres auf die Art der semantischen Beziehungen zwischen ihnen geschlossen werden." 2)

So weist der Satz "EDV und Fortschritt haben nichts miteinander zu tun" das (statistisch) gleiche Miteinander-Auftreten von "EDV" und "Fortschritt" auf, wie im obigen Beispielsatz, obgleich der Sinngehalt der beiden Sätze grundlegend verschieden ist.

Neuerdings werden Inhaltsanalysen auch mit Hilfe von EDV durchgeführt. Das Kernstück dieser computer-unterstützten Methoden ist eine Art Wörterbuch, das im Computer gespeichert ist. Das Wörterbuch, das ebenfalls über EDV-Programm generiert wird, soll die meisten Worte der zu analysierenden Texte enthalten. Jedes dieser Wörter muß Gewichtungen hinsichtlich der untersuchten (Haupt-) Kategorien erhalten. Solche "Wörterbücher" zu schaffen ist äußerst aufwendig.³⁾

1) Vgl. z. B. Bessler (1970), S. 78 f; vgl. auch die dort zit. Literatur, insbes. von Osgood.

2) Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 166.

3) Ein amerikanisches Beispiel für eine Inhaltsanalyse mit Hilfe von EDV stellt das "General Inquirer Program" dar. Vgl. Stone, Dunphy, Smith, Ogilvie (1966); vgl. auch die bei Bessler (1970), S. 99 ff zit. Literatur. Auch für den deutschsprachigen Raum gibt es bereits entsprechende Ansätze. Vgl. Friedrichs (1973), S. 327 und die dort zit. Dissertationen.

Die Computer-Inhaltsanalyse gleicht einer perfektionierten Häufigkeitsanalyse. Ihr Vorteil liegt im Standardisierungsgrad und in der absoluten Wiederholungs-Reliabilität. Nachteilig ist neben den genannten Problemen der Häufigkeitsanalyse der hohe Aufwand der "Wörterbuch"-Erstellung. Damit wäre diese Methode im Rahmen der EDV-Einführung nur dann sinnvoll einsetzbar, wenn sie nicht für einen einzelnen Umstellungsprozeß, sondern beispielsweise von einem Unternehmensverband, für eine Vielzahl von Innovationen entwickelt werden würde.

Die Bewertungsanalyse¹⁾ (evaluativ assertion analysis) stellt insofern gegenüber den genannten beiden Methoden eine Verbesserung dar, als hier sprachliche Einheiten auch hinsichtlich ihres Beziehungsgefüges betrachtet werden. Dazu werden aus dem Text Sätze herausgearbeitet, in denen das Attitüdenobjekt vorkommt. Komplexe Sätze werden in einfache zerlegt. Nun werden die Satzprädikate und -komplemente mit Ziffern zwischen - 3 und + 3 (ohne die Null) bewertet. Hohe Ziffern entsprechen bei den Prädikaten sehr bestimmten Aussagen, bei den Komplementen stehen sie für starke Bewertungen. Das Vorzeichen gibt an, ob es sich um eine für das Objekt jeweils positive oder negative Aussage handelt. Pro Satz werden Prädikaten- und Komplement-Gewichtung multipliziert.²⁾

1) Vgl. zum folgenden Bessler (1970), S. 89 ff.

2) Vgl. hierzu Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 163.

Beispiel:

	Objekt	Prädikat	Gewicht I	Komplement	Gewicht II	$G_I \cdot G_{II}$
(1)	Die EDV-Einführung	bedeutet	+ 2	einen großen Sprung nach vorn	+ 3	+ 6
(2)	"	hat	+ 3	gewisse Nachteile	- 1	- 3
(3)	"	gewährleistet	+ 3	die Sicherung der Arbeitsplätze	+ 3	+ 9

Die gewogene Summe der Produkte ergibt einen Index für die Attitüde gegenüber der EDV-Einführung bzw. einer Subattitüde.¹⁾ Die Problematik dieses Verfahrens liegt vor allem in der "richtigen" Bewertung durch den Analysierenden. "Richtig" heißt hier: zutreffend im Sinne des Client System-Mitglieds.

"Trotz der zweifellos schwerwiegenden Einwendungen ist die 'Evaluative Assertion Analysis' eine praktikable Technik der Aussagenanalyse zur Messung von Einstellungsäußerungen in Aussagetexten. Während in allen bisher besprochenen Techniken auf die Intensität der Einstellungen nur über die Häufigkeit des Vorkommens einzelner bzw. mehrerer Wörter geschlossen werden konnte, bietet die 'Evaluative Assertion Analysis' die Möglichkeit einer brauchbaren Intensitätsmessung." 2)

Trotz aller Probleme erscheint die Inhaltsanalyse (insbesondere in der Form der Bewertungsanalyse) als akzeptable und praktikable Hilfe bei der Erhebung von EDV-Attitüden. Denn diese Auswertungsmethode wird den Anforderungen an ein system-

1) Es existieren zwei Formeln zur Indexbildung

$$(1) \frac{\sum (G_I \cdot G_{II})}{3 N}; N = \text{Zahl der Sätze. } (2) \frac{\sum (G_I \cdot G_{II})}{G_I};$$

Die zahlenmäßige Gewichtung kann natürlich nur ordinal verstanden werden; die Multiplikationen und Additionen müssen deshalb etwas fragwürdig erscheinen.

2) Bessler (1970), S. 99, im Original kursiv.

matisches und wissenschaftliches Instrumentarium gerecht. Es erlaubt dabei eine Erfassung von verschiedenen Dimensionen der Einstellung gegenüber der EDV-Einführung, was zur Prognose ihrer Handhabungsrelevanz und für ihre Handhabung durch den Change Agent von Bedeutung ist. Gleiches gilt für die Möglichkeit, mit Hilfe der Inhaltsanalyse einzelnen Detailattitüden bezüglich bestimmter Konsequenzen des Wandels nachzugehen.

Verglichen mit den "Skalen-Methoden" zeitigt die "offene Befragung" eine Erweiterung der Kommunikation zwischen Befragtem und Interviewer: zur Übertragung von Informationen dient nicht nur das (standardisierte) Wort, sondern darüber hinaus bereichern und ergänzen Stimme und Redeführung¹⁾ (Frequenzen, Pausen, Stocken etc.) im Zusammenspiel mit Mimik und Gestik die verbalen Aussagen.²⁾ Die wissenschaftliche Auswertung dieser zusätzlichen Informationen gilt zwar als ausgesprochen schwierig, insbesondere deshalb, weil Stimmführung, Mimik und Gestik ihre Aussagekraft häufig erst im Zusammentreffen bestimmter Kombinationen dieser nicht-verbalen Ausdrucksformen erhalten und sich durch Nuancen stark inhaltlich unterscheiden können. Eine Operationalisierung nicht-verbaler Informationsinhalte dergestalt, daß formale Indikatoren angebbar wären, ist deshalb (noch) nicht möglich.³⁾ Es hat sich jedoch gezeigt, daß die Reliabilität intuitiver ganzheitlicher Auswertungen solcher nicht-verbaler Äußerungen relativ hoch ist.⁴⁾ Es empfiehlt sich demnach, zusätzlich

1) Vgl. dazu Fährmann (1960); Flanagan (1965), S. 119 ff.

2) Vgl. dazu z. B. Buytendijk (1965), S. 203 ff; Ekman, Friesen, Ellsworth (1974); Weick (1968), S. 381 ff.

3) Es existieren jedoch unzusammenhängende heuristische Regeln, wie z. B. über die Bedeutung verschränkter Arme, geballter Fäuste, einer tonlosen Stimme etc.

4) Vgl. Ekman, Friesen, Ellsworth (1974), z. B. S. 90 f.

zur inhaltsanalytischen Tonbandauswertung zu jedem Interview Aufzeichnungen über die Eindrücke des Interviewers hinsichtlich dieser vom Erhebenden empfundenen nicht-verbalen Respondenten-Äußerungen zu machen. Auf diese Weise läßt sich vornehmlich die emotionelle Dimension der untersuchten EDV-Attitüde erkennen.

3.23 Sonstige Methoden der empirischen Attitüdenenerhebung

Die knappe Ausführung der folgenden Methoden entspricht der geringeren Bedeutung, die diesen Methoden bei der Attitüdenmessung im Zuge der EDV-Einführung zuzumessen ist. (Die "Gruppendiskussion" und die teilnehmende Beobachtung sind jedoch relativ praktikabel.) Die folgenden Methoden stellen keineswegs eine vollständige Aufzählung der denkbaren oder auch nur bislang in der Literatur vorgeschlagenen dar, sondern lediglich eine Auswahl, die die bisherigen Ausführungen zur Messung von EDV-Attitüden um einige zusätzliche Aspekte bereichern soll.

Relativ breite Beachtung findet in der Literatur zur empirischen Sozialforschung die Methode der Beobachtung.¹⁾ Bei der Beobachtung werden keine Stimuli gesetzt werden bzw. das Stimulus-Setzen tritt stark in den Hintergrund. Das bedeutet aber, daß in der zu beobachtenden Szenerie ausreichend prägnante, klar von nicht betrachteten Attitüdenfaktoren getrennte Stimuli von selbst vorkommen.²⁾ Das spezifisch auf

1) Vgl. zur Beobachtung als Erhebungsinstrument z. B. Friedrichs (1973), S. 269 ff; Mayntz, Holm, Hübner (1971), S. 87 ff; Atteslander (1971), S. 121; Phillips (1971), S. 159 ff; Kerlinger (1970), S. 503 ff; Weick (1968); König (1967a).

2) Die Stimuli können zwar auch "künstlich" geschaffen werden, z. B. durch die Ausgabe von Informationsschriften über die geplante EDV-Einführung; es sind jedoch nur einzelne nicht beliebig änder- oder auswechselbare Stimuli.

(bzw. gegen) die EDV-Einführung gerichtete Client System-Verhalten isoliert zu betrachten, erscheint aufgrund der starken Verwobenheit und langen zeitlichen Erstreckung des Prozesses schwierig. Eine grundsätzliche methodische Problematik liegt auch darin, daß eine Beobachtung von Widerständen des Client System häufig für eine Planung zur Vermeidung von Anpassungswiderständen zu spät kommt. Das bedeutet, daß eine Beobachtung zur Feststellung von EDV-Attitüden entweder auf die den Anpassungswiderständen vorausgehenden Symptome gerichtet sein muß oder ihren Zweck in der Wissenssammlung sieht, indem das Verhalten gegenüber der beobachteten EDV-Einführung auf zukünftige übertragen wird. Noch stärker als beim Interview ist zur richtigen Interpretation des beobachteten Verhaltens eine eingehende Kenntnis der Subkultur des Client System notwendig. Wie die bisher beschriebenen Verfahren baut auch die Beobachtung, soll sie wissenschaftlichen Charakter haben, auf ein Kategorienschema auf.¹⁾

Die Beobachtungsmethoden werden nach dem Kriterium der Teilnahme des Beobachtenden am Rollensystem der Beobachtungssituation in eine nicht teilnehmende und eine teilnehmende Beobachtung unterschieden. Bei der nicht teilnehmenden Beobachtung besteht das Problem, daß der Beobachter seine Nicht-Teilnahme irgendwie rechtfertigen muß; die bloße Anwesenheit wird nicht ohne Begründung vom Client System akzeptiert.

Für die Anwendung der teilnehmenden Beobachtung bei der EDV-Einführung lassen sich jedoch einige günstige Voraussetzungen anführen. Der Change Agent ist für das Client System eine akzeptierte Rolle, führt also er die Beobachtung durch, so entfällt das Problem einer Rollensuche. Er bringt des weiteren

1) Vgl. das Schema von Bales (1956), S. 154 f, zit. nach Friedrichs (1973), S. 278; vgl. auch Atteslander (1971), S. 143.

den Vorteil mit, daß er über eine längere Zeitspanne hinweg Kontakt mit dem Client System hat und damit nicht auf eine (zeitlich) genau abgegrenzte Beobachtungssituation angewiesen ist. Der große Vorteil teilnehmender Beobachtung ist darin zu sehen, daß hierbei die Erhebungssituation erstens sehr "natürlich" ist und zweitens vom Forscher unmittelbar und mit relativ geringer Verzerrung durch eigene Stereotypen erlebt wird. Aufgrund dessen eignet sich die teilnehmende Beobachtung besonders zum Sammeln von ursprünglicher Erfahrung hinsichtlich der zu erforschenden EDV-Attitüden. Ihr Wert zur Grundlagenforschung und Hypothesengenerierung ist im Bereich der EDV-Innovationen aber nicht zu unterschätzen. Auf der beobachtenden "Erfahrungssammlung" lernten im Zuge von Neu- und Erweiterungseinführungen die meisten Change Agent-Praktiker bislang ihre Attitüden- bzw. Widerstands-Handhabungsstrategien. Auch in der methodischen Verbindung mit der "offenen Befragung" erhält die teilnehmende Beobachtung ihre Bedeutung.

Wegen seines explorativen Charakters ebenso weitgehend auf die Erzielung eines wissenschaftlichen Vorverständnisses ausgerichtet, ist die Gruppendiskussion.¹⁾ Wie beim Einzelgespräch können auch hier Attitudenerhebungs- und -Strukturierungszwecke einander durchdringen. Mit der Gruppendiskussion soll erreicht werden, die Isolierung des Befragten,²⁾ die bei Einzelinterviews auftritt, aufzuheben und den Respondenten in den sozialen Kontext, in dem sein Verhalten sich normalerweise abspielt, zurückzuführen. Zwar kann sich die Anwesenheit dritter Personen hemmend auf die Bereitseligkeit zur Äußerung nicht gruppenkonformer Attitüden aus-

1) Vgl. hierzu Friedrichs (1973), S. 246 ff; Kreutz (1972), S. 115 ff; Scheuch (1967), S. 169 ff; Mangold (1967); ders. (1960); Pollock (1955).

2) Vgl. zu diesem Vorwurf Berger (1974), S. 55 ff.

wirken, andererseits ist aber zu erwarten, daß die Gruppenmitglieder sich gegenseitig "anstecken", aus sich herauszugehen.¹⁾ Die Meinungen von Gruppenteilnehmern können geeignet sein, Attitüden Einzelner zu erklären, deren Konstituierung zu begründen und zu relativieren.²⁾

Eines der ungelösten Probleme der Gruppendiskussion liegt in der Behandlung der "Schweiger". Eine weitere Schwierigkeit ist, daß Diskussionsredner unter Umständen antithetische Positionen einnehmen und dabei Meinungen abgeben, die von ihren tatsächlichen abweichen. Bei der EDV-Einführung bieten sich Gruppendiskussionen im Anschluß an Informationen des Change Agent an das Client System und bei Besprechungen im grösseren Rahmen an.³⁾ Auch zur Gewinnung eines Attitüdenüberblicks sowie der Erforschung der Attitüdenverteilung im Client System und der attitüdenbezogenen Parteienbildung scheint die Gruppendiskussion im Zuge der EDV-Einführung interessant. Ihr Anwendungsbereich liegt weniger in der Hypothesenprüfung als in der Grundlagenforschung sowie auch in der Attitüdenhandhabung.⁴⁾

Bereits 1943 berichtet Proshansky von der Anwendung projektiver Methoden zur Attitüdenforschung.⁵⁾ Er verwendete zu seinen Untersuchungen den Thematic Apperception Test (TAT). Den Versuchspersonen wurden dabei Diapositive vorgeführt,

1) Auf diesem Gedanken beruhen auch die psychologischen Gruppentherapien.

2) Vgl. auch Pollock (1955), S. 32 ff.

3) Marr empfiehlt diese Methode insbesondere als Ergänzung zu anderen Verfahren. Vgl. Marr (1974), S. 351 ff, insbesondere S. 353.

4) Vgl. S. 325 dieser Arbeit.

5) Vgl. Proshansky (1943); Neuberger (1974), S. 139 ff.

die Arbeitssituationen zeigten. Nach kurzer Betrachtung sollten die Probanden in zweieinhalb Minuten beschreiben, was sie über die Bilder denken. Psychologen werteten die Antworttexte aus. Die TAT-Bilder übernehmen die Funktion komplexer Stimuli. Bei der Verwendung für die EDV-Einführung könnten beispielsweise Fotos von Rechenzentren oder von Angestellten an EDV-Monitoren gezeigt werden. Man erwartet, daß der Anblick der Bilder bei den befragten Personen Assoziationen und Gefühle hervorruft, die in den Beschreibungstexten niedergelegt werden. Ein ähnliches Vorgehen kennzeichnet auch den Picture-Frustration-Test.¹⁾ Hier werden den Respondenten comic strip-Zeichnungen vorgelegt, auf dem sich Figuren in einer auf das Attitüdenobjekt bezogenen Situation (etwa ein Sachbearbeiter und ein Programmierer vor der EDV-Anlage) unterhalten. Eine der Sprechblasen ist leer und soll vom Respondenten ausgefüllt werden. Man geht davon aus, daß dieser der comic strip-Figur die Worte in den Mund legt, die er gerne selbst sagen würde. Varianten dieser Textart sind der Wort- und der Satzassoziationstest, bei dem jeweils fehlende Wörter bzw. Satzteile in vorgegebenen Aussagen zu ergänzen sind; zum Beispiel: "Die EDV-Einführung bedeutet für unsere Unternehmung..." Diese projektiven bzw. assoziativen²⁾ Verfahren dringen in den Bereich der Tiefenpsychologie ein und sollen auch nicht-kognitive EDV-Attitüden und solche, deren Enthüllung sonst willentlich verhindert werden, zu Tage fördern. Hier wird der psychoanalytische Ansatz dieser Verfahren deutlich, der durch das Interesse an der Erhellung der hinter den bewußten Verhaltensformen liegenden Persönlichkeitsschichten gekennzeichnet ist.³⁾

1) Vgl. zum folgenden z. B. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1974), S. 497 f.

2) Vgl. zur Gegenüberstellung beider Begriffe ebenda, S. 497, Fußn. 160.

3) Vgl. Mitscherlich, Muck (1969), S. 108 ff, insbes. S. 110.

Die Problematik solcher Methoden liegt vorwiegend darin, daß der Interpretation der Antworten extreme Unsicherheiten gegenüber stehen. Für die praktische Anwendung bei der EDV-Einführung scheinen diese Methoden daher nur begrenzt sinnvoll.

Hauptsächlich wegen ihres eigenartigen theoretischen Ansatzes sei eine weitere Gruppe von Verfahren angesprochen. Bei der "Galvnicskin Response"-Methode (GSR)¹⁾ werden Elektroden an die Epidermis des Probanden angebracht und deren elektrischer Widerstand vor, bei und nach der Wahrnehmung des Attitüdenstimulus, im Beispielfall der EDV-Einführung etwa Bilder oder Filme von Büros, in denen offensichtlich mit Computern gearbeitet wird, registriert. Eine zweite Methode betrachtet die Veränderung der Pupillengröße. Beide Meßverfahren sind lediglich in der Lage, die emotionelle Dimension der angesprochenen EDV-Attitüde zu erfassen und auch nur dann, wenn diese emotionale Reaktion ausgeprägt heftig ist. Während der GSR-Methode eine gewisse Reliabilität und Aussagekraft hinsichtlich der emotionellen Komponente zugeschrieben wird, sind "the limitations of pupillographic attitude measurement ..., however, still monumental."²⁾ Eine Verwendung dieser Verfahren zur Feststellung von EDV-Attitüden wird schon wegen der ungewöhnlichen und unpraktikablen Meßanordnung in praxi kaum möglich sein.

Eine besondere Stellung nimmt im Rahmen der empirischen Attitüdenmeßmethoden das Experiment ein. Es kann nicht als selbständige Meßmethode bezeichnet werden, sondern konstituiert vor allem den äußeren Rahmen, in dem verschiedene Meßmethoden Anwendung finden. Im Bereich der sozialwissenschaftlichen Messung und Hypothesenprüfung zeichnet sich

1) Vgl. Rankin, Campbell (1955).

2) Mueller (1970), S. 547.

das Experiment vor allem dadurch aus, daß "eine aus der Hypothese operationalisierte Variable oder eine Gruppe von Variablen bewußt manipuliert (wird); die anderen auf die experimentelle Konstellation einwirkenden Größen werden möglichst vollständig kontrolliert, um die Wirkungen der experimentellen (manipulierten) Variablen messen zu können."¹⁾

Zur Messung von Attitüden im Zuge der EDV-Einführung scheint eine Verwendung des Laborexperiments wegen der problematischen Laborabkapselung wenig sinnvoll. Dem Change System präsentiert sich der Einführungsprozeß quasi als Feldexperiment großen Ausmaßes.²⁾ Die Attitüdenmessung erfaßt dabei nur einen Teilbereich des Global-Experiments. Die Betrachtung der EDV-Einführung und des eingegliederten Vorgangs der Attitüdenmessung als Experiment, wirft die Frage auf, inwiefern der Change Agent tatsächlich in der Lage ist, die Systemvariablen autonom zu manipulieren bzw. zu kontrollieren. Das experimentell-wissenschaftliche Interesse hat in aller Regel hinter das ökonomische Change-Ziel der Organisation zu treten und erlaubt kaum risikobehaftetes oder auch nur zeitraubendes "Experimentieren".

Hier wird die Verbindung der Planned Organizational Change zur Forschungsstrategie des Action Research und der "Echtzeitforschung" deutlich. Der Prozeß der EDV-Einführung wird hierbei vom Change Agent (auch) als Forschung aufgefaßt, die Organisationsforschung wird zur Innovationspraxis. Im Zuge

1) Picot (1972), S. 57 f (ohne Hervorhebungen). Zur weiteren Abgrenzung des Experimentbegriffs vgl. ebenda, S. 55 ff; Friedrichs (1974), S. 333 ff u. 339 ff; Kerlinger (1970), S. 375 ff.

2) Vgl. zum Zusammenhang von Planned Organizational Change und Feldexperiment Picot (1972), S. 218 ff.

der Aktionen (z. B. von Diskussionen des Change Agent mit betroffenen Sachbearbeitern) wird Wissen gewonnen und dieses Wissen sowie organisationales Vorwissen in die Praxis der EDV-Einführung, zum Beispiel bei der Attitüdenstrukturierung, umgesetzt.¹⁾

"This experimental capability requires application at the right time, at the right place, in the right situation, with the right techniques, within the real time constraints of current problems, and within available system resources." 2)

Die Attitüdenforschung und -beeinflussung ist in dieser Strategie als sukzessiver, aufeinander aufbauender Prozeß von Hypothesengewinnung, Feldexperiment und Wissensvermittlung zum Zweck der Implementierung komplexen organisationalen Wandels mit wissenschaftlichen Mitteln sowie zur Schaffung neuen Wissens, zu verstehen. Der Attitüdenaspekt der EDV-Einführung kann dabei nur einer von mehreren Aspekten sein. Mit dem Eindringen der Aktions- bzw. Echtzeitforschung in den realen Prozeß einer bestimmten EDV-Einführung verläßt der betreffende Forscher demonstrativ den oft apostrophierten "Elfenbeinturm".

"Dies bringt den Verzicht mit sich, zeitlich absolut wahre Gesetze zu finden. An deren Stelle tritt die Erkenntnis situativer, begrenzter Wahrheiten, die aber in der spezifischen Entwicklungssituation von besonderer Bedeutung sind." 3)

1) Zur Aktionsforschung (action research) und Echtzeitforschung (real time science), vgl. z. B. Lewin (1953); Haag, Krüger, Schwärzel, Wildt (1972) und die dort befindlichen Aufsätze; Friedrichs (1973), S. 370 ff; Sackman (1967), S. 206 ff, S. 507 ff; Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 696 ff. Eine klare Trennung von "Echtzeitforschung" und "Aktionsforschung" erscheint nicht möglich. Eine explizite Verbindung von Aktionsforschung und Organizational Change findet sich bei Clark (1972).

2) Sackman (1967), S. 516.

3) Kirsch, Kieser (1974), S. 548.

Um Mißverständnisse zu vermeiden: Aktions- und Echtzeitforschung können nicht als Methoden zur Messung von Attitüden verstanden werden. Sie bilden vielmehr den strategischen Rahmen für eine wissenschaftliche Durchführung des Change. Sie machen die Methoden zur Attitüdenmessung und -strukturierung bei der EDV-Einführung nicht überflüssig, sondern weisen ihnen ihren Platz in einem systematischen "evolutionären Experimentalismus"¹⁾ zu.

Es muß jedoch eingeräumt werden, daß Aktions- bzw. Echtzeitforschung noch eine Reihe schwerwiegender Probleme in sich tragen.²⁾ Als besonders gravierend ist dabei die Tatsache anzusehen, daß die sozialwissenschaftliche Basis der Organisationstheorie sowie der Theorie empirischer Messungen auf noch schwachen Beinen steht.

"Das Dilemma ist, angesichts politischer Probleme handeln zu müssen, aber nicht auf das erforderliche Wissen zurückgreifen und es gleichzeitig unter Zeitdruck auch nicht gewinnen zu können, also Entscheidungen unter Unsicherheit treffen zu müssen. Daher fällt die Entscheidung zwischen 'Aktion' und 'Forschung' de facto eher zugunsten einer um wissenschaftliche Legitimation bemühten Sozialarbeit als zugunsten wissenschaftlich strenger fundierter Aktion." ³⁾

3.24 Zusammenfassende Bewertung der Methoden zur Messung von Attitüden gegenüber der EDV-Einführung

Zur Erlangung eines besseren Überblicks⁴⁾ erscheint es sinnvoll, Vorzüge und Nachteile der einzelnen Verfahren zur em-

1) Vgl. Sackman (1967), z. B. S. 210; Kirsch, Kieser (1974), S. 546.

2) Vgl. insbes. die Zusammenstellung bei Friedrichs (1973), S. 372 ff, sowie Kirsch, Kieser (1974), S. 548.

3) Friedrichs (1973), S. 375.

4) Vgl. zum folgenden auch Tabelle 2, S. 243.

pirischen Erforschung von Attitüden gegenüber dem organisationalen Wandel von EDV-Einführungen kurz gegenüber zu stellen.

Die Entscheidung, welches Attitüden-Erhebungsverfahren in einer praktischen EDV-Einführungssituation Anwendung finden soll, hängt nicht zuletzt von der Frage ab, wie aufwendig das Verfahren ist. Der unterschiedliche Aufwand ist freilich in Relation zur Nutzendifferenz¹⁾ der verschiedenen Verfahren zu beurteilen.

Sehr einfach in der Durchführung und Auswertung der Erhebung sind Skalenmethoden.²⁾ Das Ausfüllen der Fragebogen erfordert nur wenig Zeit; es kann in der Regel ohne die Hilfe eines Interviewers, eventuell sogar außerhalb der regulären Arbeitszeit erfolgen. Aufwendiger ist allerdings die Erstellung und das Testen des Fragebogens.

Die Aufwendigkeit der "offenen Befragung" hängt sehr von deren Ausgestaltung ab. Dies gilt beispielsweise für die Gründlichkeit, mit der der Interviewerleitfaden konstruiert wird. Der Zeitbedarf für Interviewer und Client System ist in Abhängigkeit des Anspruchsniveaus variierbar. Es wäre auch möglich, unterschiedliche Gruppen des Client Systems unterschiedlich lange zu interviewen, beispielsweise je nach Wichtigkeit der Attitüden der betreffenden Person für das Gelingen der Einführung. Insoweit es gelingt, die Attitüdenenerhebung in ohnehin zwischen Change Agent und Client System stattfindende Besprechungen einzubauen, ist der (zusätzliche)

1) Auf die Vielschichtigkeit der Nutzenproblematik soll hier nicht eingegangen werden.

2) Es sollen hier nur die zur Verwendung bei EDV-Einführungen wichtigsten Methodenarten, die Skalenmethoden, die "offene Befragung", die Gruppendiskussion und die teilnehmende Beobachtung untersucht werden.

Zeitbedarf geringer als bei separaten Interviews. Auch der Aufwand für die Gesprächsauswertung schwankt erheblich mit deren Gründlichkeit (Intuitive Auswertung oder Inhaltsanalyse). Normalerweise aber wird die Aufwendigkeit einer gründlich angelegten "offenen Befragung" höher sein als bei Skalen-Methoden, schon deshalb, weil die Anwesenheit des Interviewers bei jedem Gespräch erforderlich ist.

Die Aufwendigkeit der Gruppendiskussion fällt meist nicht besonders ins Gewicht; sie hängt hauptsächlich von der Vorbereitung, Auswertung, dem Teilnehmerkreis und der Diskussionsdauer ab.

Die teilnehmende Beobachtung ist, für sich alleine gesehen, die aufwendigste, da zeitintensivste Methode. Der Attitüdenforscher muß sich einen großen Teil des Einführungsprozesses innerhalb des Client System aufhalten. Die teilnehmende Beobachtung wird daher vor allem dann zur Diskussion stehen, wenn sie sozusagen als "Nebenprodukt" bei Personen anfällt, die ohnehin dem EDV-Change System angehören und intensiven Kontakt zu den einzelnen Gruppen des Client System haben.

Ein entscheidendes Kriterium der Methodenbeurteilung, das zur Nutzenseite der Betrachtung zu zählen ist, stellt die Fähigkeit der Erhebungsmethoden dar, Detail- bzw. Subattitüden zur EDV-Einführung aufzuzeigen. Skalenmethoden hängt hierbei der erhebliche Nachteil an, daß mit ihrer Hilfe fast ausschließlich globale EDV-Attitüden gemessen werden können. Der mehr-faktorielle Fragebogaufbau und die entsprechende Auswertung ist allenfalls bei der Likert-Methode begrenzt sinnvoll. Die Aufdeckung der Entstehungszusammenhänge und der Interdependenzen der Attitüden scheint im Zusammenhang mit dem komplexen Vorgang der EDV-Implementierung eine wichtige Voraussetzung, um das Verhalten des Client System gegen-

über der Einführung zu verstehen und um Widerständen gezielt zu begegnen.

Die "offene Befragung" ist in der Lage, einzelne Detail- bzw. Subattitüden aufzudecken, ebenso wie Insuffizienzbefürchtungen, generelle Abneigungen gegen Veränderungen und globale EDV-Attitüden. Dies ist einer der wichtigsten Vorteile der "offenen Befragung". Der Interviewer kann die ihm genannten globalen EDV-Attitüden hinterfragen, sodaß eine tiefergreifende Erkenntnis der Attitüdenstruktur möglich wird.

Bei der teilnehmenden Beobachtung und der Gruppendiskussion ist die Erschließung von Subattitüden häufig dem Zufall belassen und kaum gezielt forcierbar.

Ein weiteres wichtiges Kriterium zur Auswahl des Erhebungsinstruments ist die zu erwartende Validität der gemessenen Einstellungen. Das Ausfüllen von Fragebogen ist auch Angestellten eine ziemlich ungewohnte Art der Meinungsäußerung sodaß von daher Verzerrungen zu erwarten sind. Die Gesprächssituation der "offenen Befragung" läßt einerseits eine "natürliche" Situation entstehen, andererseits kann die Validität von den Einflüssen seitens des Interviews beeinträchtigt werden. Das heißt, daß die Validität stark von der Geschicklichkeit des Interviewers abhängen wird. Zur Validitätssicherung trägt bei, daß bei der "offenen Befragung" der Interviewer auf die spezielle Situation des betreffenden Client System-Mitglieds, beispielsweise auf dessen EDV-bezogenes Wissen oder dessen funktionale Stellung innerhalb des neuen Informationssystems, eingehen kann.

Die Validität von Attitüdenmessungen bei Gruppendiskussionen ist schwer abzuschätzen. Sie hängt sehr von der Wirkung der Eigendynamik der Gruppe ab. Sie kann tiefenpsychologische

Attitudenschichten aufdecken, aber möglicherweise nur Gruppenrivalitäten widerspiegeln. Als besonders unverfälscht gelten die Attitüdenäußerungen im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung. Hier wird aufgezeichnet, wie das Client System normalerweise und unter sich auf die EDV-Einführung reagiert. Hier wird das Attitüdenobjekt, die Innovation, am unmittelbarsten präsentiert.

Die oben angesprochenen Kriterien und einige weitere, weniger erklärungsbedürftige, stellt die folgende Tabelle bei den vier, im Zusammenhang mit dem Planned Organizational Change der EDV-Einführung am wichtigsten erscheinenden Attitudenerhebungs-Methoden gegeneinander.

Gegenüberstellung von Methoden zur empirischen Erfassung von Attitüden gegenüber der EDV-Einführung

Methoden Kriterien	Skalen- Methoden	"offene Befragung"	Gruppendiskussion	teilnehmende Beobachtung
Aufwendigkeit	gering	relativ hoch (insb. durch In- haltsanalyse)	meist gering	bei Change System- Mitgliedern oft 'Nebenprodukt' - sonst sehr auf- wendig
Art der Erhe- bungsdurchfüh- rung im Rahmen der Einführung	Ausgabe von Fragebogen an das Client System	Gespräch im Zuge von EDV-bezoge- nen Besprechun- gen	Diskussion mit dem Client System (oder Teilen davon) z. B. im Anschluß an eine EDV-Information	Beobachtung des Client System-Ver- haltens über län- gere Zeit als Org.- Mitglied
Detaillierungs- grad der Atti- tudenmessung	(nahezu) nur globale Atti- tude gegenüber EDV-Einführung	Erhebung von Sub- Attitüden sehr gut möglich	Detailattitüden ge- genüber einzelnen Konsequenzen der EDV werden spora- disch sichtbar	Detailattitüden sporadisch im Lau- fe der Zeit erkenn- bar
zu erwartende Validität	relativ große Gefahr der Verzerrung	Zwar "Einbettung" in gewohnte Si- tuation, aber u. U. hoher Inter- viewereinfluß	problematische Wir- kung der Gruppen- dynamik	maximale "Echtheit" der Erhebungssitua- tion
Strukturie- rungsgrad und zu erwartende Reliabilität	hoch	relativ niedrig (abhängig vom Leitfaden und der Auswertung)	relativ niedrig	mittel (abhängig von der Kategorienbildung)
Chance der Ent- deckung völlig neuer Attitüden	niedrig	hoch	hoch	Sehr hoch, da der Beobachter die Sicht- weise des Client System selbst lernt
Aufdeckung von mehreren Atti- tütendimension- en	(i.d.R.) nur Stärke und Richtung der EDV-Attitüde	zusätzlich Hand- lungsdimension, Emotion, Verbund mit anderen Atti- tüden etc.	teilweise sponta- ne Aufdeckung ver- steckter bzw. nicht bewußter EDV-Atti- tüden	zusätzlich vor allem Handlungsdimension
Möglichkeit der zusätzlichen Funktion der Attitüden-Struk- turierung	nicht gegeben	Information und Partizipation von Einzelnen	Information und Partizipation der Gruppe	nicht gegeben

4. Attitüdenstrukturierung als methodischer Ansatz zur Handhabung von Anpassungswiderständen

Durch die Erfassung der Attitüden gegenüber der EDV-Einführung liegt dem Change Agent ein Überblick darüber vor, wie das Client System zur Einführung von EDV und deren Konsequenzen steht. Dieses Wissen erlaubt ihm, gewisse Prognosen über zu erwartendes Verhalten und vor allem über möglicherweise auftretende Anpassungswiderstände anzustellen. Darauf aufbauend kann er versuchen, die Konzeption seines Vorgehens bei der EDV-Implementierung so zu gestalten, daß Widerstandsverhalten möglichst vermieden wird und anstatt dessen eine kooperative Zusammenarbeit innerhalb des Change System zustande kommt.

Nachdem das Verhalten von Menschen in dem in dieser Arbeit gewählten Ansatz in Abhängigkeit von deren Attitüden gesehen wird, liegt es nahe, zur Handhabung von Anpassungswiderständen die Strukturierung der Attitüden des Change System ins Auge zu fassen. Durch die Strukturierung der Client System-Attitüden soll deren Verhalten gegenüber dem Prozeß der EDV-Einführung gesteuert werden, während eine Beeinflussung der Change Agent-Attitüden insbesondere auf die Art der Durchführung der Implementierung sowie auf eine Modifizierung des geplanten Informationssystems gerichtet ist.

Zum Problem der Attitüdenstrukturierung existiert in den Sozialwissenschaften eine Reihe relativ ausführlich empirisch getesteter theoretischer Ansätze. Die wichtigsten unter ihnen sollen im weiteren kurz dargestellt und mögliche Konsequenzen für ein Vorgehen bei der Beeinflussung von Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung aufgezeigt werden. Die Theorien ermöglichen ein Verstehen der Vorgänge der Attitüdenschaffung und -änderung. Mögliche Vorgehensweisen bei der Handhabung von Attitüden bei der EDV-Einführung sollen jedoch nicht nur

aus den Theorien abgeleitet werden, sondern es werden auch bekannte Methoden aus der EDV-Einführungs-Praxis wiedergegeben und mit Hilfe von Theorien durchleuchtet.

4.1 Theorien der Attitüdenstrukturierung

Die Literatur zur Attitüdenstrukturierung¹⁾ sieht dieses Problem vorwiegend unter dem Aspekt des Einstellungswandels (attitude change). Der Begriff der Attitüdenstrukturierung soll hier weiter gefaßt werden. Bevor die einzelnen theoretischen Ansätze angeführt werden, soll eine Explikation dieses Begriffes folgen.

4.11 Zum Begriff der Attitüdenstrukturierung

Der Begriff der Attitüdenstrukturierung ließe sich als Sammelbegriff der Maßnahmen interpretieren, die eine Beeinflussung der Attitüden bzw. Attitüdenstruktur von Individuen durch Dritte intendieren bzw. realisieren. Deutlicher noch als die Messung von Attitüden, stellt sich ihre Strukturierung als wechselseitige Kommunikation zwischen dem Change Agent, dem Client System und gegebenenfalls den Change Catalyst dar. Das bedeutet, daß nicht nur etwa der Change Agent das Client System beeinflusst, sondern hierbei auch eine, je nach Attitüden-Handhabungs-Methode, Macht, Attitüdenresistenz und sonstigen Umständen, mehr oder weniger starke Rückwirkungen auf die Einstellungen des Change Agent zu erwarten sind.

Eine derartige soziale Beeinflussung weist unmittelbare Be-

1) Literaturangaben erfolgen bei der Besprechung der Theorien.

ziehungen zu zwei weiteren Begriffen auf, nämlich "Manipulation" und "Überzeugung" (hier nicht im Sinne eines kognitiven Zustands entsprechend "belief", sondern im Sinne eines sozialpsychologischen Vorgangs der Einwirkung, etwa entsprechend "persuasion" zu verstehen).

Den beiden Begriffen gegenüber bestehen in der Umgangssprache konträre Attitüden. Manipulation haftet eine negative Konnotation, Überzeugung eine positive Konnotation an.¹⁾ Der Überzeugungsprozeß impliziert im Gegensatz zur Manipulation, daß der Betroffene den Beeinflussungsvorgang durchschaut und die Übernahme der beeinflussenden Informationen in den eigenen Attitüdenbereich seinem "freien", "eigentlichen" Willen entspricht. Im Zuge einer ethisch fundierten Betrachtung von Beeinflussungsvorgängen erschiene diese Differenzierung nötig.²⁾ Sie scheitert jedoch, zumindest in der hier vorgetragenen Oberflächlichkeit an den schier unüberwindbaren Problemen einer exakten Abgrenzung, die insbesondere in den definitorisch kaum faßbaren Begriffen der "Freiwilligkeit" und des "eigentlichen individuellen Willens" begründet liegen.

"Sowohl bei Überzeugung, als auch bei Manipulation ist das Ergebnis der Beeinflussung die 'freiwillige', mehr oder weniger bewußte Änderung der Einstellungen (Attitüden) und/oder des äußerlich beobachtbaren Verhaltens. Gerade die psychologische Forschung der Gegenwart hat erkannt, daß Diskussionen, die sich an Begriffen wie 'freier Wille' oder 'Bewußtsein' entzünden - an Begriffen, die in der Psychologie selbst sehr umstritten sind -, bislang zu keinem operationalen Ergebnis führen können. Die psychologische Forschung läßt heute

1) Vgl. z. B. Klis (1970), S. 71.

2) Vgl. dazu z. B. Levitt (1970); Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1974), S. 49 ff.

deshalb Versuche erkennen, sich von solchen Begriffen soweit wie möglich zu lösen." 1)

Insbesondere dann, wenn die Betrachtung der Beeinflussungsmethoden im Vordergrund stehen soll, verschwimmen die Begriffe Manipulation und Überzeugung: der manipulative und der Überzeugende Gehalt beispielsweise einer Diskussion des Change Agent mit von der EDV betroffenen Sachbearbeitern ist weder von vornherein noch im nachhinein einigermaßen begründet abgrenzbar.

Deshalb soll hier nur die Untergliederung der Attitüdenstrukturierung bezüglich der beabsichtigten Richtung der Beeinflussung vorgenommen werden²⁾ und zwar in:

- (1) Schaffung
- (2) Stabilisierung
- (3) Verstärkung
- (4) Abbau und
- (5) Umwandlung von Attitüden.

In der sozialpsychologischen Literatur findet sich zum Themenkreis der Attitüdenstrukturierung häufig nur der Aspekt des attitude change³⁾. Er legt das Schwergewicht auf die Umwandlung von Attitüden. Krech, Crutchfield, Ballachey führen eine Aufteilung des Attitüdenwandels ein, indem sie einen congruent von einem incongruent change unterscheiden.⁴⁾ "Congruent change may involve an increase in the negativity

1) Klis (1970), S. 88.

2) Jones, Gerard unterscheiden drei Arten der Attitüdenstrukturierung: Schaffung, Umwandlung und Verstärkung von Attitüden. Vgl. Jones, Gerard (1967), S. 435 f.

3) Vgl. hierzu z. B. die Einzelaufsätze in Himmelfarb, Eagly (1974); Insko (1967); Schellenberg (1970), S. 91 ff.

4) Vgl. Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 215 f.

of an existing negative attitude ... or an increase in the positivity of an existing positive attitude."¹⁾ Entsprechend ist ein incongruent change gegen eine bisherige Attitüde gerichtet, bewirkt also deren Abbau oder Umwandlung.

Objekte der Strukturierungsmaßnahmen sind zum einen die unmittelbar auf die EDV-Einführung gerichteten Attitüden des Client System. Dabei sollte auch der Überlegung Rechnung getragen werden, daß die Attitüde gegenüber der EDV-Einführung in der Regel eine Schichtung aufweist, dergestalt, daß sie von anderen Attitüden (mit-) konstituiert wird (z. B. von der Attitüde gegenüber personellen Veränderungen oder gegenüber Umschulungen.)²⁾ Auch diesen Sub-Attitüden haben sich die Maßnahmen zu widmen, da Einflüsse auf sie auch Auswirkungen auf die globale Attitüde gegenüber der EDV-Einführung haben. Damit ist der zu strukturierende Attitüdenkreis jedoch noch nicht vollständig. Es ist anzunehmen, daß auch andere Attitüden das Verhalten des Client System gegenüber dem Wandel des Informationssystems mitbestimmen. Als solche wären beispielsweise Attitüden gegenüber dem Personenkreis des Change Agent, dem Gehorchen auf Anordnungen Vorgesetzter, die Einstellung gegenüber der Organisation insgesamt etc. denkbar. Auch ihnen gelten die Beeinflussungsbemühungen des Change Agent.

Namentlich in der ersten Phase der EDV-Einführung kann nicht davon ausgegangen werden, daß alle Mitglieder des Client System bereits hinlängliche Vorstellungen haben über das, was mit der Implementation des neuen Informationssystems auf sie zukommt. Würde man in dieser Phase die EDV-Attitüden messen, so müßte man gewärtig sein, eine Vielzahl von

1) Val. Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 216.

2) Vgl. z. B. Abb. 7 dieser Arbeit.

sogenannten "Null-Attitüden"¹⁾ zu erhalten. Auch dann, wenn eine Reihe von Client System-Mitgliedern ein vages, schemenhaftes Bild über die zu erwartenden Konsequenzen haben, ist anzunehmen, daß dieses Bild noch nicht in der Lage ist, eine Attitüde zu konstituieren, bzw. daß die darauf basierende Attitüde gering differenziert und wenig zentral ist. Für den Change Agent bedeutet dies, daß er sich in der relativ günstigen Situation befindet, die Schaffung von Client System-Attitüden (mit-) zu bewirken. Günstig kann diese Situation deshalb bezeichnet werden, weil die Schaffung von Attitüden grundsätzlich als leichter zu bewältigen gilt als ihre inkongruente Veränderung.

Eine Einwirkung des Change Agent im Sinne einer Stabilisierung ist bei den Client System-Mitgliedern angezeigt, die - aus der Sicht des Change Agent - die "richtigen" Einstellungen bereits haben. Diese Personen sind in ihren Attitüden zu bestärken und negativ verändernde Beeinflussungen möglichst von ihnen fern zu halten.

Der Übergang von der Stabilisierung wie der Schaffung von Attitüden zu deren Verstärkung ist fließend. Eine Verstärkung wird der Change Agent dann anstreben, wenn beim Client System zwar positive Haltungen gegenüber der EDV-Einführung meßbar sind, diese aber nicht ausreichen, das Client System auch zu einem hinlänglich innovationsfördernden Verhalten zu bewegen. Betrachtet man das individuelle Verhalten als Residuum positiver und negativer Attitüden gegenüber der Einführung, so ist es auch Zweck attitüdenverstärkender Maßnahmen, das Gleichgewicht zugunsten der EDV-Implementierung zu verschieben.

1) D. h. Attitüdenaussagen, hinter denen in Wirklichkeit keine eigentliche Attitüde steht. Vgl. S.72 dieser Arbeit.

Eine solche Gleichgewichtsverschiebung kann außerdem auf dem Wege des Abbaus negativer Attitüden erzielt werden. Im allgemeinen ist ein inkongruenter Attitüdenwandel schwieriger realisierbar als ein kongruenter. Bestehen aber ausgeprägte Attitüden gegen die EDV-Einführung, so wird sich die Notwendigkeit eines Abbaus dieser Attitüden stellen. Als Quasi-Abbau von Attitüden bieten sich auch Vorgehensweisen an, die vornehmlich die Konflikttheorie¹⁾ behandelt. Als solche können beispielsweise gelten: Verdrängung, Ablenkung, Unterdrückung oder Umleitung der negativen Attitüden. Die ursprüngliche negative Attitüde ändert sich dabei nicht oder nur wenig. Es wird aber das zu erwartende negative Verhalten gegenüber dem Attitüdenobjekt (teilweise) verhindert. Derartiger Quasi-Abbau von Attitüden findet in der Literatur zur Attitüdenstrukturierung kaum Beachtung und soll auch hier lediglich im Sinne einer Extrapolation konflikttheoretischer Überlegungen kurz gestreift werden.

Obgleich der Abbau negativer EDV-Attitüden ein zentrales Problem des angestrebten Wandels darstellt, soll eine weitere Variante der Attitüdenstrukturierung bei der EDV-Einführung nicht gänzlich übergangen werden: Es ist der Abbau von zu positiven Einstellungen gemeint.²⁾ Als zu positiv müssen Client System-Attitüden dann gelten, wenn auf ihrer Basis Hoffnungen an die EDV herangetragen werden, deren Erfüllung objektiv gesehen nicht zu erwarten bzw. völlig unsicher ist. Solche unbegründeten euphorischen EDV-Attitüden waren insbesondere früher häufig in den Reihen des Managements zu finden. Die Dysfunktionalität dieser zu positiven Einstellung resultiert aus den Auswirkungen der Enttäuschungen, die die betreffenden Individuen erfahren, wenn ihre

1) Vgl. dazu z. B. Esser (1972), S. 215 ff.

2) Vgl. dazu Mann, Neff (1964), S. 74 ff, insbesondere die Fälle A, B u. D der Tabelle 4, S. 75.

überhöhten Erwartungen mit der Realität kollidieren. Es ist mit einem Absinken des Aktivitätsniveaus bei der weiteren Mithilfe zur erfolgreichen EDV-Einführung zu rechnen.

Eine Attitüden-Umwandlung wird gemeinhin als, verglichen mit anderen Attitüdenstrukturierungs-Maßnahmen, schwierigstes Unterfangen betrachtet. Gleichwohl existieren aber hierfür einige theoretische und methodische Instrumente. Sie wurden ursprünglich im Zusammenhang soziologischer Bemühungen um einen Abbau von Spannungen zwischen unterschiedlichen ethnischen und sozialen Gruppen entwickelt.¹⁾ Eine Ausdehnung des Anwendungsbereiches auf den Prozeß der EDV-Einführung in Betriebswirtschaften scheint möglich und soll hier versucht werden.

In der Praxis von EDV-Einführungen wird der Change Agent freilich nicht nur eine Attitüdenstrukturierungs-Maßnahme anstrengen, sondern in der Regel mehrere, je nachdem mit welcher Sub-Attitüde und mit welchem Mitglied des Client System er im Einzelfall zu tun hat. In Anlehnung an die Terminologie der Markt-Beeinflussung, wo von einem Marketing-Mix gesprochen wird, könnten die Bemühungen des Change Agent zur Strukturierung von EDV-Attitüden als "Strukturierungs-Mix" bezeichnet werden. Diese Parallele soll zum Ausdruck bringen, daß die Maßnahmen des Change Agent vielfältig sein werden und auf einander sowie auf die konkrete Situation des EDV-Einführungsprozesses sorgsam abgestimmt sein müssen.²⁾

1) Als exemplarisches Beispiel lassen sich die Arbeiten von Lewin anführen, der mit Hilfe von gruppendynamischen Methoden ganz im Sinne eines action research sozialen und organisationalen Wandel herbeizuführen versucht.

2) Zum Konzept des "Marketing-Mix" vgl. z. B. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1974), S. 319 ff.

4.12 Theorien der Attitüden-Schaffung

Die theoretische Behandlung der absichtlichen Attitüden-Schaffung lehnt sich naturgemäß stark an Theorien an, die die unbeabsichtigte Attitüden-Bildung erklären. Bei der Attitüden-Schaffung geht es darum, daß der Change Agent Einflußfaktoren generiert, von denen angenommen werden kann, daß sie im Client System den beabsichtigten Attitüdenbildungsprozeß hervorrufen. Die Entstehung von Einstellungen wird in der Regel mit Lernen und Sozialisation in Verbindung gebracht.¹⁾ Die definitorische Fassung insbesondere des Begriffs "Lernen" bereitet erhebliche Schwierigkeiten und hat auch in der psychologischen Fachliteratur offenbar noch keine allgemeine Abklärung gefunden.²⁾ Es soll deshalb auch hier keine breite Begriffsdiskussion folgen. Es wird an zwei lerntheoretischen Grundmodellen die Möglichkeit aufgezeigt, Attitüden gegenüber dem Wandel des Informationssystems zu schaffen.

Das eine Grundmodell geht davon aus, daß das Individuum diejenigen Attitüden erlernt, für die es in irgendeiner Weise belohnt wird und solche ablehnt, die bestraft werden. Es handelt sich dabei also um eine Art von Konditionierung. Die Identifizierung von Reaktionen der Umwelt als Belohnung bzw. als Bestrafung ist ein Produkt früheren Lernens und attitüdentheoretisch erklärbar. In Unternehmungen haben sich Quasi-Kulturen herausgebildet, die definieren, was im einzelnen als Belohnung und was als Bestrafung aufzufassen ist.

Entsprechend diesen Überlegungen ist es Aufgabe des Change Agent, dem Client System vor Augen zu halten, daß diejenigen, die sich positiv zur EDV-Einführung stellen mit Belohnung,

1) Vgl. dazu Irle (1967), S. 198 und dort zit. Literatur.

2) Vgl. z. B. Eyferth (1964a).

diejenigen, die sie ablehnen, mit Bestrafung zu rechnen haben. Als Belohnungen können beispielsweise Fortbildungskurse und Karrierechancen geboten werden, als Bestrafung die Versetzung auf weniger beliebte Stellen.

Sanktionsdrohungen können aber auch von sozialen Gruppen ausgehen, in denen sich der Einzelne bewegt und auf die er angewiesen ist. Als Maßnahme des Change Agent ließe sich daraus etwa ableiten, daß er Client System-Mitglieder, die noch keine eigene Meinung zu EDV-Einführung haben, auf deren Einstellung es aber ankommt, in engen Kontakt mit eindeutigen EDV-Befürwortern zu bringen versucht.

Ein Ansatz, der nur zum Teil als Sanktionen-orientiert beschrieben werden kann, ist die Theorie der sozialen Imitation.¹⁾ Sie postuliert, daß Individuen geneigt sind, die Einstellungen ihrer sozialen Umwelt, im Beispiel die positiven Einstellungen zur EDV, zu übernehmen. Versuche von Bandura²⁾ haben gezeigt, daß auch dann Imitationseffekte auftreten, wenn keine Belohnung oder Bestrafung der Attitüden-Imitation erfolgt.

Einen anderen lerntheoretischen Weg zeichnet Rhine³⁾. Er erklärt die Entstehung von Einstellungen analog zu einem Modell der Begriffsbildung ("concept formation")⁴⁾ Die Vorgehensweise erinnert an die syllogistische Konstruktion von Attitüden nach Jones, Gerard.⁵⁾ Das Individuum lernt gewis-

1) Vgl. hierzu die kritischen Ausführungen von Irle (1967), S. 199 ff und die dort zit. Literatur.

2) Vgl. Bandura (1962) und ders. (1965), zit. nach Irle (1967), S. 199 ff.

3) Vgl. Rhine (1958), zit. nach Eyferth (1964), S. 326 f.

4) Vgl. Eyferth (1964), S. 362.

5) Vgl. Jones, Gerard (1967), S. 159 ff.

se Phänomene unter einem gemeinsamen Oberbegriff zu subsumieren: beispielsweise die Eigenschaften schnell, rationell und neuartig unter den Begriff fortschrittlich.

"Eine derartige Kategorie macht nach Rhine ein Konzept erster Ordnung aus, das für sich genommen noch nicht als 'Haltung' bezeichnet werden kann. Erst wenn sich mehrere solcher Konzepte wiederum zu einem übergeordneten Komplex zusammenschließen, und wenn mindestens einer der primären Konzepte wertend ('evaluative') ist entsteht eine Haltung." 1)

Wenn das Individuum das Adjektiv "fortschrittlich" zur Kennzeichnung positiver Phänomene verwendet und es die Eigenschaften "schnell", "rationell" und "neuartig" der EDV zuordnet, dann entsteht eine positive Einstellung gegenüber der EDV. Dieser lerntheoretische Ansatz hat den Vorteil, daß er nicht das Vorhandensein einer das Individuum allein beeinflussenden sozialen Umwelt zur Prämisse setzt. Hinsichtlich einer intendierten Attitüdenstrukturierung läßt sich aus diesem Ansatz ableiten, daß der Change Agent, um eine positive Einstellung des Client System zu generieren, versuchen soll, möglichst solche Unterbegriffe und Eigenschaften mit der EDV-Einführung in einen konnotativen Zusammenhang zu bringen, die seitens des Client System mit positiven Werten bzw. Attitüden besetzt sind.

Theorien, die sich mit der Schaffung von Attitüden befassen, müssen sich auch mit der Existenz einer bereits vorhandenen Attitüdenstruktur auseinandersetzen. Zwischen den verschiedenen Attitüden, die ein Individuum hält, können Beziehungen postuliert werden und zwar dergestalt, daß die Einzelattitüden in psycho-logischer Hinsicht zu einander passen sollen.¹⁾ Daraus läßt sich folgern, daß solche Attitüden am ehesten

1) Vgl. Eyferth (1964), S. 362.

2) Die hierzu entwickelten Gleichgewichtstheorien werden weiter unten vorgestellt.

gelernt werden, die sich konfliktfrei in die bestehende Attitüdenstruktur des Individuums einfügen.

Für den Change Agent bedeutet dies, daß er bei seinen Aktionen auf die vorher erhobenen Einstellungen des Client System Rücksicht zu nehmen hat und möglichst an diese anknüpft. Oft wird ein solches Vorgehen aber nicht oder nur partiell (d. h. nur auf Teilgebieten) möglich sein, weil die EDV-Einführung auch Konsequenzen zeitigt, denen bereits bestehende negative Attitüden entgegenstehen.

Gelingt es dem Change Agent nicht, eine psycho-logische Vereinbarkeit der vom Client System wahrgenommenen Eigenschaften der EDV mit der existierenden Attitüdenstruktur herzustellen, so wird er, um dysfunktionales Client System-Verhalten zu verhindern, entweder solche Attitüden zu schaffen bzw. zu aktivieren versuchen, die funktionales Verhalten garantieren (z. B. Drohungen mit formalen Sanktionen), oder aber er wird versuchen die bestehende Attitüdenstruktur zu ändern. Während erstere Vorgehensweise zusätzliche Spannungen im Change System hervorruft, erscheint die zweite geeigneter, diese abzubauen. Die Gefahr von Spannungen ist darin zu sehen, daß in einer Geltungslücke (z. B. dann, wenn es der Change Agent nicht sieht oder nachprüfen kann) der "prohibitiven" Attitüde (etwa der Angst vor Kündigung) mit dysfunktionalen Verhalten gerechnet werden muß.

4.13 Theorien des Attitüdenwandels

Die Theorienkonstruktionen zur Erklärung des Wandels von Attitüden sind zahlreich. Allein Insko nennt nicht weniger als 14.¹⁾ In einer Grobeinteilung ließen sich drei Katego-

1) Vgl. Insko (1967).

rien bilden: lerntheoretische, kommunikationstheoretische und verhaltenstheoretische Modelle.¹⁾ Es wäre auch sinnvoll diejenigen Theorien zu einer Kategorie zusammenzufassen, die sich auf homöostatische Mechanismen berufen, da diese im Rahmen der attitude change-Theorien einen breiten Raum einnehmen.²⁾ Diese Theorien überschneiden sich zum Teil, in manchen Punkten liegen aber auch unterschiedliche Aussagen vor. Dort, wo sie voneinander abweichen, erklären die einzelnen Theorien unterschiedliche Phänomene des Attitüdenwandels. Die einzelnen Theorien für sich sind allerdings nicht in der Lage, sämtliche Phänomene des Attitüdenwandels integrativ, das heißt in einem umfassenden Modell darzustellen.

4.131 Lerntheoretische Ansätze

"Lerntheoretische Ansätze spielen nicht nur eine überragende Rolle in der Erforschung der Formation von Attitüden zu sozialen Gegebenheiten, die bisher im kognitiven Feld der betroffenen Personen psychologisch noch nicht existierten; sie spielen auch eine wesentliche Rolle bei der Erforschung des Attitüdenwandels."³⁾

Die Experimente, mit denen die lerntheoretischen Hypothesen zum Attitüdenwandel geprüft werden, verwenden zur Veränderung der bestehenden (vorher gemessenen) Einstellungen Verstärker positiver und negativer Art. Im Rahmen der Diskussion von Verstärkerwirkungen steht vor allem die Frage im Mittelpunkt, welcher Art der Verstärker zu sein hat.⁴⁾ Dabei wird

1) Vgl. auch Himmelfarb, Eagly (1974).

2) Vgl. z. B. Irle (1967), S. 204 ff.

3) Irle (1967), S. 201; vgl. z. B. auch Eyferth, Kreppner (1972), S. 1349 ff; Irle (1967), S. 201 f; McGuire (1969), S. 266 f; Insko (1967), S. 12 ff.

4) Vgl. z. B. Eyferth (1964a), S. 99 f; Corrozi, Rosnow (1974).

die Effizienz positiver Verstärker höher eingeschätzt, als die negativer Art. Auch der Einfluß furchterregender Informationen ist Gegenstand lerntheoretischer Untersuchungen.¹⁾ Janis und Feshbach konnten zeigen, daß die Intensität der hervorgerufenen Angst in umgekehrt-proportionalem Verhältnis zur erreichten Attitüdenänderung steht.²⁾ "Conformity to the recommended actions decreased as fear increased so that the Minimal appeal was the most effective and the Strong appeal the least effective."³⁾ Das bedeutet, daß der Change Agent effizienter ist, wenn er mit den für das Client System günstigen Konsequenzen der EDV-Einführung, möglichem Karriereaufstieg, interessanterer Arbeit, besserer Bezahlung etc. wirbt, als wenn er mit Androhung etwa von Versetzung oder Entlassung die Betroffenen einschüchtert.

Weniger auf Verstärkung als vielmehr auf Generalisierung baut ein lerntheoretischer Ansatz von Tannenbaum und Gengel auf.⁴⁾ Die Forscher legen die Hypothese vor, daß sich Einstellungen zu bestimmten Objekten auch auf Dinge übertragen, die mit dem ersten Objekt in einer positiven Beziehung stehen. Hat beispielsweise ein Sachbearbeiter eine stark positive Attitüde seinem Vorgesetzten gegenüber und eine (schwach) negative gegenüber der EDV-Einführung, so ist anzunehmen, daß sich dessen Einstellung zur EDV verbessern wird, wenn sich dieser Vorgesetzte positiv hinsichtlich der EDV-Einführung äußert.⁵⁾

1) Vgl. z. B. Janis, Feshbach (1974); Leventhal, Singer, Jones (1974), Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 244 ff.

2) Vgl. Janis, Feshbach (1974).

3) Himmelfarb, Eagly (1974), S. 298.

4) Vgl. Eyferth, Kreppner (1972), S. 1350; Tannenbaum (1974).

5) Dieser Vorgang läßt sich freilich auch dissonanztheoretisch erklären.

Beim Um-Lernen von Attitüden stellt sich schließlich die Frage, ob frühere oder spätere Attitüden-Lernvorgänge wirk-samer sind. Die zu diesem Komplex angestellten Versuche brachten höchst unterschiedliche Ergebnisse. Die früheren Erhebungen führten zum sogenannten "law of primacy" das den zuerst vermittelten Informationen den größeren Effekt zu-schreibt.¹⁾ Es wäre also von Vorteil, wenn die Attitüden-strukturierungs-Maßnahmen des Change Agent das Client System möglichst zu Beginn des EDV-Einführungsprozesses erreichen, da die so geschaffenen günstigen Haltungen zur Umstellung eine gewisse "Filterfunktion" ausüben und die Wahrnehmung ne-gativer Informationen über den Wandel (teilweise) absorbie-ren. Weitere Forschungsarbeiten führten zur Feststellung eines Recency-Effekts, der besagt, daß neuere Informationen stärker wirken.²⁾ Für den Change Agent bedeutet dies, daß er möglichst dann, wenn das Client System negative Erfah-rungen bezüglich der EDV-Einführung gemacht hat, etwa Miß-erfolge oder Überstunden, hinterher positive Auswirkungen des neuen System, Arbeitsvereinfachung, Sicherung der Wett-bewerbsfähigkeit der Unternehmung etc., den Betroffenen vor Augen halten sollte.

Hier sind selbstverständlich nicht sämtliche lerntheoreti-sche Ansätze zum Attitüdenwandel angeführt. Es sollten viel-mehr einige prägnante Schwerpunkte genannt und mögliche prag-matische Konsequenzen für den Change Agent aufgezeigt wer-den. In entsprechender Weise soll auch bei den folgenden Theo-rien zum Attitüdenwandel verfahren werden.

1) Vgl. Eyferth, Kreppner (1972), S. 1350; die Autoren be-ziehen sich hierbei insbesondere auf die Arbeiten Lunds aus dem Jahre 1925.

2) Vgl. hierzu Eyferth (1964), S. 365 ff; Eyferth, Kreppner (1972), S. 1350 ff; Miller, Campbell (1974).

4.132 Funktionalistischer Ansatz

Die funktionalistischen Ansätze kennzeichnen sich durch: "die Betonung der gegenseitigen Bezogenheit verschiedener psychischer Prozesse, seien sie nun affektiven oder kognitiven Ursprungs, bei der Beibehaltung und Veränderung von Einstellungen."¹⁾ Die Attitüden werden insbesondere funktional zur Befriedigung von Bedürfnissen des Individuums gesehen. Als Kernsatz ließe sich formulieren, daß Attitüden sich (tendenziell) dann ändern, wenn sie aufgrund von Umweltveränderungen nicht mehr in der Lage sind, die ursprünglichen Bedürfnisse zu befriedigen, bzw. geänderte Attitüden die Bedürfnisse besser erfüllen können.²⁾ Mitarbeiter, die anfangs eine negative Einstellung gegen die bevorstehende EDV-Einführung hegen, kommen in eine Dilemmasituation, wenn sie ihre negative Haltung aufrecht halten und aktiv äußern wollen, deshalb aber ihre Organisation verlassen müssen bzw. versetzt werden oder an Prestige verlieren etc. In diesem Falle steht die negative EDV-Attitüde einer Erfüllung des Bedürfnisses, daß die genannten Konsequenzen nicht eintreten, im Wege. Es ist zu erwarten, daß nun der Mitarbeiter seine negative EDV-Attitüde abbauen wird.

Diese Theorie hat zwei schwache Stellen. Die eine ist darin zu sehen, daß das Attitüdenänderungs-Modell auf dem vagen Bedürfnisbegriff aufbaut. Dieser könnte seinerseits auch attitudinal interpretiert werden, so daß sich letztlich das Problem der Vereinbarkeit psycho-logisch widerstrebender Attitüden bietet, nämlich beispielsweise der negativen Einstellung gegenüber der Automatisierung von Büroarbeit und einer positiven Bewertung eines Verbleibs in der Unternehmung. Die andere Schwierigkeit ergibt sich durch die Fest-

1) Eyferth, Kreppner(1972), S. 1352.

2) Vgl. z. B. McGuire (1969), S. 270 f.

stellung der Attitüdenänderung bei diesem funktionalistischen Ansatz. Dies geschieht durch Messungen von Verhalten. Die Aufgabe des Widerstands bzw. eine Kooperationsbereitschaft muß schließlich nicht unbedingt eine Wandlung der Attitüde gegenüber der EDV bedeuten, sondern läßt sich auch durch eine Attitüde gegenüber den möglichen Sanktionen des Change Agent erklären. Typisch für diesen Sachverhalt ist das nicht selten zu beobachtende Verhalten von Angestellten, die dem Change Agent gegenüber Freundlichkeit und Kooperationswillen an den Tag legen. Sobald jedoch die Kontrolle durch diesen nicht gegeben ist, sabotieren sie heimlich den Umstellungsprozeß, beispielsweise indem sie für die EDV-Verarbeitung wichtige Daten zurückhalten oder unvollständig angeben oder kritische Termine verschleppen.

4.133 Die Assimilations-Kontrast-Theorie

Zu den wahrnehmungstheoretischen Ansätzen des Attitüdenwandels wird die Assimilations-Kontrast-Theorie von Hovland, Harvey, Sherif gezählt.¹⁾ Die genannten Forscher untersuchten, welche Auswirkungen Attitüden-beeinflussende Kommunikationen auf den Attitüdenwandel haben, wenn sie stark von der ursprünglichen Einstellung des Individuums abweichen. Zur theoretischen Erklärung ihrer empirischen Ergebnisse formulierten sie drei Segmente, die den Bereich einer möglichen Objektbewertung aus der Sicht des Einzelnen aufteilen in: 1. den Bereich der Akzeptanz ("latitude of acceptance"), 2. den Bereich der Zurückweisung ("latitude of rejection") und 3. in einen neutralen Bereich ("latitude of non-commitment")²⁾. Diese Einteilung begründet sich aus der Annahme,

1) Vgl. zum folgenden Hovland, Harvey, Sherif (1974); Eyferth, Kreppner (1972), S. 1347 f; Irle (1967), S. 203 f; McGuire (1969), S. 267 f; Insko (1967), S. 64 ff.

2) Vgl. dazu Sherif, Sherif (1969), S. 296 f und S. 485 ff.

daß das Individuum nicht nur einen bestimmten, eng umgrenzten Einstellungswert in bezug auf ein Objekt gelten läßt, sondern vielmehr einen Bereich von Attitüdenwerten. Hat beispielsweise ein Client System-Mitglied eine mittlere positive Einstellung zur EDV-Einführung, so ist damit zu rechnen, daß es auch geringfügig stärker und schwächer positive Meinungen über die EDV noch als "akzeptabel" empfindet. Erheblich von der eigenen Position abweichende Einstellungen werden zurückgewiesen. Dazwischen liegt ein neutraler Raum. Die Breite des Akzeptanz-Bereichs wird in Zusammenhang mit der auf die Attitüde bezogenen Engagiertheit (ego-involvement) des Individuums gesehen.¹⁾ Je stärker sich etwa ein Sachbearbeiter gegen die Veränderung des Informationssystems persönlich einsetzt, desto geringer wird der Bereich sein, in dem er abweichende Einstellungen toleriert und vice versa.

Bezüglich der Strukturierung von Client System Attitüden ergibt sich: Mit zunehmender Entfernung der beeinflussenden Informationen von der ursprünglichen Attitüdenposition des Client System nimmt der Wandel zu, solange die Information im Akzeptanz-Bereich bleibt; im neutralen Bereich flacht sich die Zunahme der Änderungswirkung ab. Im Bereich der Ablehnung sinkt die Wirkung der Information, bis sie schließlich keine Bewegung in die beabsichtigte Richtung mehr erzielt, sondern bei weiterer Diskrepanzvergrößerung sogar eine Attitüdenveränderung eintritt, die der beabsichtigten entgegenläuft (Bumerang-Effekt).²⁾

Die Assimilations-Kontrast-Theorie schließt mit dieser Hypothese eine Erklärungslücke.

1) Vgl. dazu Sherif, Sherif (1967 a), S. 126 ff.

2) Vgl. z. B. Sherif, Sherif (1969), S. 487, Abb. 21.5; Whittacker (1967), S. 163 ff.

"Attitüdenänderungen entgegen der beeinflussenden Kommunikation (sogenannte Bumerang-Effekte) müssen nicht mehr (wie etwa bei lerntheoretischen Ansätzen; d. V.) als Mißlingen eines Beeinflussungsversuchs abgetan werden, sondern können erklärt und mit etwas mehr Wahrscheinlichkeit vorausgesagt werden." 1)

Für den Change Agent ergibt sich hieraus die Konsequenz, daß er neben der Attitüdenposition des Client System auch dessen Problemengagiertheit und damit dessen Akzeptanzbereich kennen sollte, um einen möglichst hohen Wirkungsgrad seiner Beeinflussungsmaßnahmen zu erreichen. So praxisbezogen diese Theorie auch scheinen mag, so darf nicht übersehen werden, daß die empirische Erfassung der "latitude of acceptance" und damit die Bestimmung einer etwaigen "optimalen Diskrepanz" im speziellen Fall einer EDV-Einführung erhebliche Schwierigkeiten aufwirft. Als Heuristik könnte davon ausgegangen werden, daß die unmittelbar Betroffenen, die Angestellten der computerisierten Abteilungen, als durchschnittlich am meisten engagierte und damit "intoleranteste" Gruppe gelten.

4.134 Gleichgewichtstheorien

Die folgenden Theorien (Kongruenz-, Konsistenz- und Dissonanztheorie) nehmen auf ein Gleichgewichtssaxiom Bezug.²⁾ Sie postulieren eine "preference for balanced states",³⁾ das heißt, sie gehen davon aus, daß kognitive und affektive Besetzungen verschiedener Objekte die Tendenz zeigen, zu einer psycho-logischen Konsistenz zu gelangen.

1) Irle (1967), S. 203.

2) Daher überschneiden sie sich teilweise.

3) Vgl. Heider (1958), S. 200 ff; vgl. auch McGuire (1969), S. 268 ff.

"Die Einstellungen der Partner A, B und C zueinander haben nach Heider eine Tendenz zur Balance, d. h. zur Symmetrie (Balance-Theorie): Nehmen wir beispielsweise an, daß A mit B befreundet ist und dessen Abneigung gegen C kennt, so wird diese Kenntnis auf eine negative Besetzung der Beziehung zwischen A und C hinwirken." 1)

Unmittelbar an die von ihnen entwickelte Attitüdenmeßmethode knüpfen Osgood und Tannenbaum die Kongruenz-Theorie an.²⁾ Sie gehen davon aus, daß die Attitüden eine Tendenz zu möglichst großer Einfachheit in sich tragen.³⁾ Sind zwei Attitüden miteinander kognitiv und/oder emotional verbunden, so wirkt sich die Tendenz zur größtmöglichen Einfachheit darin aus, daß diese Attitüden ein "Gleichgewicht" bzw. "Kongruenz" anstreben. Bestehen positive Beziehungen zwischen den Attitüdenobjekten, so bedeutet "Kongruenz", daß die jeweiligen Skalierungen in etwa deckungsgleich sind, im Falle negativer Beziehungen (z. B. befreundeter Kollege - negativ bewertete EDV-Einführung), daß die Skalierungen bezüglich der neutralen Punkte der Differenziale symmetrisch sind.

Ein Attitüdenwandel ist zu erwarten, wenn eine zu den bestehenden Attitüden inkongruente Information vom Individuum wahrgenommen wird, wenn beispielsweise ein befreundeter Kollege die vom Individuum negativ bewertete EDV-Einführung befürwortet. Gemäß der Kongruenztheorie ist nun zu erwarten, daß sich - im Zuge eines Strebens nach Kongruenz - eine Abschwächung der positiven Haltung zum Kollegen und eine verbesserte Attitüde zur EDV-Implementierung einstellt. Eine weitere Erläuterung der obigen Verhaltenshypothese ergibt

-
- 1) Eyferth, Kreppner (1972), S. 1354. Balance ist dann gegeben, wenn die Beziehungen zwischen A, B und C alle positiv sind oder wenn zwei Beziehungen negativ sind, eine aber positiv ist. Imbalance liegt vor, wenn zwei der Beziehungen positiv sind und eine negativ ist. Vgl. Smith (1968), S. 462 f. Vgl. auch Irle (1967), S. 204 f.
 - 2) Vgl. S.202ff. dieser Arbeit.
 - 3) Vgl. Insko (1967), S. 113; Eyferth, Kreppner (1972, S. 1354; Irle (1967), S. 205 f; dieselben auch zum folgenden.

sich durch die Annahme, daß sich die Einstellung zur Quelle einer wertenden Aussage (im Beispiel dem Kollegen) weniger stark wandelt, als die zum Objekt der Aussage (der EDV-Einführung)¹⁾ Aufgabe des Change Agent ist es demnach, inkongruente Informationen, das heißt Vorteile der EDV-Einführung solchen Client System-Mitgliedern darzubieten, die dem Change ablehnend gegenüber stehen. Eine Möglichkeit dies zu erreichen wäre, Personen, die das Vertrauen des Client System besitzen (und die EDV positiv beurteilen), zu gewinnen, damit diese das Client System von der Vorteilhaftigkeit bzw. Notwendigkeit des Wandels des Informationssystems "überzeugen". Eine solche Funktion könnte unter anderem auch einem Change Catalyst zufallen.

Mc Guires Theorie der logischen Konsistenz legt den Schwerpunkt der Betrachtung auf die kognitive Sphäre, während die anderen attitude change-Theorien sich vornehmlich auf die affektiven Beziehungen zwischen den kognitiven Elementen beziehen.²⁾

"The general notion of this theory is that the person does have a need for logical consistency, but that there are conflicting needs (such as wishful thinking), with the person's actual belief system representing a compromise among these conflicting forces." 3)

Ein Attitüdenwandel stellt sich gemäß der Theorie der logischen Konsistenz dann ein, wenn sich ein kognitives Element ändert bzw. ein neues hinzukommt und dabei logische Beziehungen durchkreuzt werden. Es ist zu erwarten, daß die Attitüdenstruktur sich so umgestaltet, daß wieder logische Konsi-

1) Osgood und Tannenbaum haben diese Verhaltenshypothesen auch algebraisch formuliert. Vgl. dazu z. B. Insko (1967), S. 114 ff.

2) Vgl. zum folgenden McGuire (1960), ders. (1969), S. 268 ff; Insko (1967), S. 107 ff; Eyferth, Kreppner (1972), S. 1355.

3) McGuire (1969), S. 269.

stanz herrscht. Gelingt es beispielsweise dem Change Agent, das Client System zu überzeugen, daß die EDV-Einführung weder Gefahren für die Arbeitsplätze, noch für die Entlohnungshöhe mit sich bringt, und waren dies die einzigen Sorgen des Client System, so werden sich nach McGuire's Theorie die negativen Attitüden gegenüber dem Change in positiver Richtung wandeln. Kritisch ist allerdings die einseitig kognitiv-logische Betrachtung zu beurteilen. Insbesondere bei gefühlsbetonten Menschen und bei zentralen Attitüden wird die affektive Dimension den Wandel der kognitiv-logischen Dimension teilweise überdauern; obgleich der Betreffende die Grundlosigkeit seiner Abneigung gegen die EDV-Einführung "einsehen" mag, bleibt doch ein "ungutes Gefühl", eine "gewisse innere Abneigung".

Diejenige Theorie des Attitüdenwandels, die die größte Verbreitung gefunden hat, ist zweifellos die Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger. Sie wurde bereits häufig im Rahmen betriebswirtschaftlicher Publikationen rezipiert.¹⁾ Deshalb soll die Dissonanztheorie, obgleich sie als die wichtigste dieser Theorien bezeichnet werden kann und trotz der an sich komplexen Materie, hier nur in geraffter Form dargestellt werden.

Die Theorie der kognitiven Dissonanz befaßt sich nicht nur mit Attitüden, sondern allgemeiner mit "kognitiven Elementen. Dieser Basisbegriff der "kognitiven Elemente" umfaßt "knowledges" über Gegenstände, Tatsachen, Situationen, Verhaltensweisen usw. Damit gelten als Kognitionen außer Atti-

1) Insbesondere zur Erklärung von psychologischen Phänomenen bei Kaufentscheidungen fand die Dissonanz-Theorie in die Betriebswirtschaftslehre Einzug: Vgl. z. B. Möller (1971), S. 53 ff, Meffert (1971), S. 339, ders. (1972), S. 5 f; Kroeber-Riehl (1971), S. 50 ff; Heinen (1973), S. 96 f; Marr, Picot (1974), S. 363; Raffée, Sauter, Silberer (1973). In allgemeiner Bezugnahme: vgl. z. B. Reber (1973), S. 221ff.

tüden beispielsweise auch Ideen, Meinungen oder Überzeugungen.¹⁾ Eine genaue definitorische Abgrenzung der "kognitiven Elemente" fehlt. Zwischen diesen "kognitiven Elementen" sind Beziehungen identifizierbar und zwar irrelevante, das heißt, sie haben aus der Sicht des Individuums nichts miteinander zu tun, und relevante, solche also, bei denen das Individuum einen psycho-logischen Zusammenhang zwischen den Kognitionen erkennt. Irrelevant wären etwa eine positive Attitüde des Sachbearbeiters zu seinem Vorgesetzten und eine negative gegenüber der EDV, solange dem Sachbearbeiter noch nicht bekannt ist, daß eben dieser Vorgesetzte für die Einführung von EDV eintritt. Hinterher wäre aber die Beziehung zwischen den beiden Attitüden relevant. Relevante Beziehungen werden unterteilt in dissonante und konsonante. "Two elements are in a dissonant relation if, considering these two alone, the obverse of one element would follow from the other."²⁾ Die Attitüden des obigen Beispiels wären demnach dissonant.

Die Grundannahmen der Theorie der kognitiven Dissonanz läßt sich wie folgt formulieren:³⁾

- (1) Dissonante Kognitionen erzeugen im Individuum einen innerpsychischen Spannungszustand, genannt kognitive Dissonanz.
- (2) Dieser Spannungszustand wird als unangenehm empfunden. Deshalb versucht das Individuum die kognitive Dissonanz zu vermeiden bzw. zu reduzieren.

Die Stärke der kognitiven Dissonanz steht in einer unmittelbaren Beziehung zu der postulierten innerpsychischen Span-

1) Vgl. Insko (1967), S. 198. Zur Abgrenzungsproblematik der Begriffe vgl. S. 79 dieser Arbeit.

2) Festinger (1957), S. 13.

3) Vgl. Stitzel (1974; Manuskript); dazu auch Irle (1967) S. 208; ders. (1971), S. 145 ff.

nung und der hieraus resultierenden Motivation, der Dissonanz entgegenzuwirken. Es ist deshalb bedeutsam, Einflußvariablen der Dissonanzintensität aufzudecken, da sie indirekt, das heißt über Phänomene der Dissonanzreduktion für den Wandel von Attitüden (mit-) verantwortlich sind. Nach Ansicht Festingers bestimmen die Dissonanzintensität vorwiegend die Anzahl relevanter Elemente sowie deren subjektive Wichtigkeit.¹⁾ Um eine exaktere und operationalere Formulierung dieser Variable bemühten sich Brehm und Cohen;²⁾ sie führten den Begriff "Commitment" in die Diskussion ein. Eine Person ist "committed", wenn sie sich selbst oder/und anderen gegenüber verpflichtet oder festgelegt fühlt.³⁾ Commitments können dabei sich selbst gegenüber abgegeben sein, etwa wenn sich jemand bestimmten sozialen Werten oder beruflichen Traditionen verpflichtet hat. Ein derartiges Commitment gegenüber anderen liegt beispielsweise vor, wenn sich ein Angestellter gegenüber seinen Kollegen gegen die EDV-Einführung "stark gemacht" hat oder wenn sich Client System-Mitglieder in Resolutionen gegen die organisationale Umstellung festgelegt haben, ja bereits dann, wenn Betroffene bei einer öffentlichen Abstimmung gegen die Einführung votiert haben.

Je stärker Commitments gegenüber Attitüden sind, desto höher ihre Resistenz, desto heftiger ist im Falle dissonanter Beziehungen die innerpsychische Spannung. Desto intensiver wird damit der Drang zu ihrem Abbau und desto schwieriger gleichzeitig die "Problemlösung" durch Attitüdenwandel. Um diese Dilemmasituation möglichst zu vermeiden, wird ein Change Agent bemüht sein, insbesondere öffentliche und

1) Vgl. Festinger (1957), S. 16 u. S. 262 f.

2) Vgl. Brehm, Cohen (1962), S. 59 ff.

3) Vgl. Ebenda, S. 7.

"offizielle" Statements des Client Systems gegen die EDV-Einführung nicht zu provozieren bzw. zu verhindern. Unter diesem Aspekt sind auch Abstimmungen, wer für und wer gegen die EDV-Implementierung ist, wie sie bei Gruppendiskussionen gerne durchgeführt werden, kritisch zu betrachten.

Wird ein attitudendiskrepantes Verhalten erzwungen (forced compliance)¹⁾, muß beispielsweise ein Sachbearbeiter, obwohl er gegen die EDV ist, an der Systemanalyse zu ihrer Einführung mitarbeiten, so ist die kognitive Dissonanz zwischen dem "erzwungenen" Verhalten und der entgegenstehenden Attitüde umso geringer, je gewichtiger die erwartete Sanktion vom Individuum eingeschätzt wird. Vom Client System aus gesehen fällt mit steigendem Sanktionsgewicht zunehmend die Notwendigkeit einer Attitüdenänderung fort, da sich die kognitive Dissonanz verringert.²⁾ Für den Fall, daß der Change Agent eine positive Einstellung des Client System zum EDV-Change als Eigenwert ansieht und/oder wenn er diese positive Einstellung als die universellere und zuverlässigere Verhaltensdisposition erkennt,³⁾ kann ihm der Einsatz von Sanktionsmacht allein nicht genügen.

Festinger unterscheidet drei Kategorien der Reduktion kognitiver Dissonanzen:⁴⁾

-
- 1) Vgl. zum Begriff des "forced compliance" Festinger, Carlsmith (1959); Cohen (1962); Frey (1971); ders. (1973); Insko (1967), S. 258 ff; Helmreich, Collins (1974).
 - 2) Lerntheoretische Ansätze würden im Gegensatz dazu steigendes Sanktionsgewicht mit verstärktem Attitüdenwandel in Verbindung setzen.
 - 3) Die Problematik der Sanktions- und Kontroll-"lücken" wurde bereits mehrfach angesprochen.
 - 4) Vgl. Festinger (1957), S. 18 f. Die Kategorisierung wird z. T. auch geringfügig anders vorgenommen, vgl. z. B. Insko (1967), S. 199; Irle (1967), S. 208; Stitzel (1974, Manuskript); Raffée (1973), S. 15 f.

- (1) Veränderungen von kognitiven Elementen, die für die Dissonanz ursächlich sind (Verhalten und/oder Attitüden etc.)
- (2) Hinzufügung neuer kognitiver Elemente, die den einen Teil der dissonanten Elemente abschwächen oder/und den anderen Teil bestärken.
- (3) Eliminieren von kognitiven Elementen durch Ignorieren, Vergessen, Verdrängen etc.

Ein Angestellter, der Dissonanz empfindet, weil er einerseits grundsätzlich gegen die Automatisierung von Büroarbeiten und damit gegen die EDV-Einführung ist, aber andererseits vom Change Agent hört, daß zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Arbeitsplätze die EDV unabdingbar sei, kann sich demnach in unterschiedlicher Weise verhalten. Er kann (1.) seine ablehnende Haltung gegenüber der EDV ändern, oder aber (2.) nach Informationen suchen, die die Glaubwürdigkeit des Change Agent in Frage stellen. Schließlich kann er (3.) versuchen, den von Change Agent aufgezeigten Zusammenhang zwischen der EDV-Installation und der Sicherheit der Arbeitsplätze zu verdrängen, etwa mit dem Argument, daß eine spürbare Auswirkung einer unterlassenen EDV-Einführung auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung eine sehr langfristige Sache sei. Die Aufzählung möglicher Strategien der Dissonanzreduktion ist natürlich nicht vollständig, sondern nur paradigmatisch. Nur die Reaktion (1.) führt aber zu der von Change Agent beabsichtigten Attitüdenänderung.

Die Theorie der kognitiven Dissonanz kann zwar voraussagen, daß die Dissonanzen reduziert werden, sie kann jedoch keine eindeutigen Prognosen anstellen, in welcher Richtung. Ausschließlich auf die Dissonanztheorie aufbauende attitude change Methoden laufen damit Gefahr, einen "Bumerang-Ef-

fekt"¹⁾ hervorzurufen, bei dem sich die ursprüngliche negative EDV-Attitüde verfestigt und die ihr entgegengestellten Kognitionen (z. B. die Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten) eine Diskreditierung erfahren.

Die Dissonanztheorie sieht sich außerdem, wie alle auf Gleichgewichtsaxiome aufbauenden Attitüdenwandlungs-Theorien, der Kritik ausgesetzt, das Streben nach Konsonanz der Kognitionen nicht ausreichend erklären zu können. Einige Forscher gehen davon aus, daß Diskrepanzen zwischen Kognition (z. B. Attitüde-Attitüde oder Attitüde-Verhalten) nicht von sich aus Dissonanz-Stress auslösen, sondern zwischen diesen Kognitionen und dem Selbst-Bild (Attitüde des Selbst), zum Beispiel ein konsequenter oder traditionsliebender oder auf seinen eigenen Vorteil bedachter Mensch zu sein,²⁾ Diskrepanzen entstehen.

Gleichwohl tragen die Theorien der Attitüdenstrukturierung und in besonderem Maße die Gleichgewichtstheorien dazu bei, Erklärungshypothesen und Bedingungen für das Verhalten der Einstellungen des Client System gegenüber einem organisationalen Wandel, wie dem der EDV-Einführung, bei Attitüdenstrukturierungs-Maßnahmen zu liefern. Sie machen damit die Reaktionen des Client System auf die (im folgenden darzustellenden) Maßnahmen zur Handhabung negativer Haltungen zur EDV-Einführung verständlicher und vermögen des weiteren die Wirkungsweise dieser Methoden aufzudecken, sodaß sie einer funktionaleren Gestaltung zugänglich werden.

1) Vgl. Eyferth, Kreppner, (1972), S. 1356.

2) Vgl. dazu Frey (1971), S. 329.

4.2 Voraussetzungen für den Wandel von Attitüden

Die Theorien des Attitüdenwandels unterlassen es, auf spezifische Charakteristika von Attitüden, Attitüdenstrukturen und sonstige Persönlichkeitsmerkmale einzugehen.¹⁾ Es besteht jedoch eine deutliche Abhängigkeit der Veränderbarkeit von Attitüden von den genannten Charakteristika. Deshalb soll im weiteren untersucht werden, (1.) welche Merkmale von Attitüden und Attitüdenstrukturen die Veränderbarkeit begünstigen bzw. hemmen. (2.) Anschließend sollen Persönlichkeitsfaktoren sowie die Beziehungen von Individuen und Gruppen bezüglich Auswirkungen auf Maßnahmen zum widerstandverhindernden Attitüdenwandel beleuchtet werden. Schließlich wird (3.) der Versuch unternommen, die sehr komplexe, aber für Betriebswirtschaften anschauliche Komponente des Betriebsklimas der Attitüdenstrukturierung zu erschließen. Damit wird dem Change Agent ein gewisser Bedingungsrahmen vorgegeben, mit dessen Hilfe er den Erfolg seiner Aktionen besser prognostizieren, seine Maßnahmen auf die Gegebenheiten abstimmen und unter Umständen günstige Voraussetzungen (z. B. hinsichtlich des Betriebsklimas) schaffen kann.

4.21 Art der Attitüden bzw. Attitüdenstruktur

Zur Beschreibung von Attitüdenmerkmalen bieten sich die "Dimensionen" von Attitüden an.²⁾ Wenig Aufschluß kann die

1) Dissonanztheoretiker beziehen mit dem Begriff des "Commitment" (teilweise) die Attitütdimension "Zentralität" in ihre Überlegungen mit ein.

2) Vgl. hierzu S.75 ff dieser Arbeit; vgl. zum weiteren auch Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 216 ff.

Dimension "Flexibilität" bringen, da sie synonym für die Veränderbarkeit von Attitüden verwendet wird. Es kommt vielmehr darauf an, mit der Flexibilität korrelierende Dimensionen zu finden. Eine solche Verbindung ist mit dem Integrationsgrad¹⁾ der Attitüde gegeben. Für den Fall, daß die zu verändernde EDV-Attitüde isoliert steht, ist eine negative Einstellung gegenüber der EDV bzw. einer Konsequenz der Einführung geringere Resistenz zu erwarten, als wenn die Attitüde mit einer Anzahl anderer in einer (subjektiven) Beziehung steht. Es bestehen beispielsweise häufig Verbindungen zwischen der globalen Abneigung gegen die EDV-Einführung und einzelnen Detailattitüden, etwa der Angst, vom vertrauten Kollegenkreis getrennt zu werden, Umlernen zu müssen, Prestigeeinbußen zu erleiden etc. Eine inkongruente Änderung der globalen Abneigung gegen die EDV muß nicht nur den Widerstand entsprechend der globalen EDV-Abneigung, sondern auch die Widerstände aufgrund der korrelierten Detailattitüden überwinden. Die einzelnen Attitüden bilden sozusagen ein "Bündel" (cluster)²⁾, dessen gesamte Resistenz wirksam wird.

Für den Change Agent ergibt sich hieraus die Konsequenz, daß dann, wenn die negative Einstellung gegenüber der EDV eine hohe Integration mit anderen Attitüden aufweist, intensive Maßnahmen zur Attitüdenwandlung notwendig sind, die auch bei den korrelierten Attitüden ansetzen. Beispielsweise kann der Change Agent durch flankierende Maßnahmen wie etwa die Verleihung bestimmter Titel nach der Einführung (Hauptsachbearbeiter, EDV-Revisor etc.) die Angst vor Prestigeverlust nehmen und sogar in eine Erwartung von Prestige-

1) Statt dieses Begriffs wird auch von "bolstering", "embeddedness", "intercorrelatedness" etc. gesprochen; vgl. auch Eyferth, Kreppner (1972), S. 1357 f.

2) Vgl. Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 217 ff.

gewinn umkehren. Eine weitere Konsequenz besteht darin, bei der Attitüdenschaffung oder -wandlung möglichst an vorhandene clusters anzuknüpfen. Eine solche Strategie wird zum Beispiel angewandt, wenn der Change Agent an die "Vernunft", die "Kollegialität", die "Einsicht in marktwirtschaftliche Notwendigkeit " appelliert oder an die angeblich bereits bestehenden positiven EDV-Attitüden von geschätzten Personen (z. B. Kollegen, Leitvorbilder etc.)¹⁾

Die Beharrungskraft der negativen Haltung gegenüber der EDV kann auch dann erheblich herabgesetzt werden, wenn es gelingt, das Client System davon zu überzeugen, daß die von ihm gesehene Verbindung zwischen der globalen EDV-Abneigung und anderen Detailattitüden in Wirklichkeit nicht existiert, wenn der Change Agent etwa dem betreffenden Sachbearbeiter klar machen kann, daß sein Prestige bzw. die Sicherheit seines Arbeitsplatzes von einer Änderung des Informationssystems nicht beeinflusst wird.

Die Wichtigkeit (Zentralität) von Attitüden kann als Anhaltspunkt für die Veränderbarkeit von Attitüden gelten. Wichtig sind Attitüden dann, wenn sich das Individuum für sie engagiert hat (ego-involvement) und wenn über sie Commitments nach außen abgegeben werden. Wichtig werden aber auch solche Attitüden empfunden, die zentrale Bedürfnisse des Betreffenden, etwa die soziale Stellung, die Erhaltung seines Arbeitsplatzes oder zukünftige Karriereöglichkeiten etc. tangieren. Welche Einstellungen im einzelnen als wichtig empfunden werden läßt sich nur schwer generalisieren, sondern ist in der empirischen Attitüdenenerhebung festzustellen. Wichtige Attitü-

1) Die Wirksamkeit dieser Strategie ist auch dissonanztheoretisch erklärbar: Das Individuum wird vermeiden, seine EDV-Attitüde mit den anderen (cluster) in Widerspruch zu bringen.

den sind zum einen stark verhaltensrelevant, zum anderen hoch resistent. Ist nun eine wichtige Attitüde dysfunktional zum EDV-Change, so ergibt sich für den Change Agent das Dilemma, daß es einerseits bedeutsam für den Verlauf des Einführungs-Prozesses ist, gerade diese Attitüde zu ändern, diejenige andererseits aber besonders resistent ist.

4.22 Persönlichkeitsfaktoren und Gruppenbeziehungen

Die Beschreibung von Persönlichkeitsfaktoren als Einflußvariable auf die Veränderbarkeit von Attitüden muß sich notwendigerweise mit obigem Kapitel überschneiden, da die vom Individuum gehaltene Attitüdenstruktur, insbesondere die Attitüden hoher Zentralität als ein Teil der individuellen Persönlichkeit verstanden werden. Es existieren neben diesen Attitüden-Charakteristika (wie Konservatismus, Intoleranz etc.) auch andere Persönlichkeitsmerkmale (wie etwa Intelligenz, Bildungsgrad, Geschlecht etc.), von denen Auswirkungen auf die Variabilität der gehaltenen Attitüden behauptet werden. Die Bestrebungen, unterschiedliche Veränderungen von Attitüden bei gleichen sonstigen Voraussetzungen auf verschiedene Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen, stehen allerdings noch in den Anfängen.¹⁾

Krech, Crutchfield, Ballachey bezeichnen die Intelligenz als eine Einflußvariable der Wandelbarkeit von Attitüden.²⁾ Personen hoher Intelligenz sind ihrer Meinung nach leichter in der Lage, komplizierte Tatbestände, wie beispielsweise die Funktionsweise eines EDV-unterstützten Informationssystem zu begreifen, Argumente abzuwägen und sich eine eigene Meinung

1) Vgl. Eyferth, Kreppner (1972), S. 1359; vgl. auch Irle (1967), S. 213.

2) Vgl. dazu Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 200 f; vgl. auch Eyferth, Kreppner (1972), S. 1359 f; Secord, Backman (1964), S. 169 f.

zu bilden. Weniger Intelligente werden eher geneigt sein, derartige Probleme den "Experten" zu überlassen, und sich ihnen mit der Entschuldigung, daß das für sie zu schwierig sei, verschließen. Andererseits scheinen weniger intelligente Individuen einer Propaganda, das heißt einer weniger informativ erklärenden, als emotional wertenden Beeinflussung zugänglich zu sein. Diese Annahme stützt sich offenbar auf die Prämisse, daß weniger Intelligente das Durchdenken und Auswerten komplizierter Tatbestände anderen ("Experten", "denen da oben", "Autoritäten" etc.) überlassen. Es kann davon ausgegangen werden, daß der Change Agent effizienter sein wird, wenn er weniger intelligente Personen nicht mit komplizierten Ausführungen über das System eines integrierten EDV-Systems mit real time- und teleprozessing etc. überfordert, sondern globale und auch wertende Zusammenhänge aufzeigt. Etwa: "Die EDV übernimmt eine Menge langweiliger Routinearbeit - damit wird die verbleibende Tätigkeit interessanter." Intelligenter werden sich weniger leicht mit einer derartigen Argumentation zufrieden geben. Die genannten Beziehungen sind sicherlich weit komplexer als dargestellt. Letzteres ergibt sich bereits bei einer kritischen Betrachtung des Intelligenzbegriffs. Auch der Grad der Ausbildung auf dem Gebiet der EDV und das kritische Bewußtsein des Einzelnen spielen eine wichtige Rolle.

Die Verwendung von termini technici und Fremdwörtern wie "realtime processing", "Kilobite-Kapazität", "on-line-Eingabe" etc. ruft bei Personen, die sich mit der EDV-Technologie nicht eingehender befaßt haben, Verwirrung hervor und verärgert, da Schlußfolgerungen nicht nachvollzogen werden können; man fühlt sich "über-redet".

Die Anwendungsmöglichkeit von Erkenntnissen über die Wirkung von Persönlichkeitsfaktoren liegt weniger in der Umformulierung ihrer Hypothesen in Aktionsinstrumentarien als in ih-

rer Verwertung beim Verstehen und Erklären bestimmter Client System-Verhaltensweisen. Dies trifft auch für die folgenden Variablen zu. Personen mit hohem self-esteem sind weniger geneigt, Attitüden von anderen zu übernehmen, als Personen mit geringer Selbsteinschätzung.¹⁾ Letztere fürchten offenbar mehr als erstere ihre Insuffizienz bzw. bei einer von der "führenden Meinung" abweichenden Attitüde Sanktionen. Es liegt die Vermutung nahe, daß Personen mit hohem self-esteem insbesondere in oberen hierarchischen Ebenen zu finden sind. Starke dogmatische Persönlichkeiten widerstreben einem Attitüdenwandel in der Regel mehr, als jene mit einem niedrigeren Wert auf der Dogmatismus-Skala. Entsprechendes gilt für autoritäre Persönlichkeitstypen.²⁾ Auch die Unterscheidung in open- und closed-minded wird mit der Wandelbarkeit der Attitüden in Zusammenhang gebracht. "Powell (1962) weist nach, daß 'open minded' Vpn besser Kommunikationsquelle und kommunizierte Informationen differenzieren und unabhängig bewerten können als 'closed-minded' Vpn."³⁾ Eine ähnliche Unterscheidung trifft Riesman zwischen "inner-directed" und "other-directed" Personen⁴⁾ sowie Jung zwischen introvertierten und extravertierten Menschen,⁵⁾ wobei jeweils die ersteren eine höhere Resistenz gegen Beeinflussungen ihrer Attitüden aufweisen. Krech, Crutchfield, Ballachey nennen als Variable auch "persuasibility". Hier wird eine Gefahr dieser Korrelationen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der Wandelbarkeit von Attitüden deutlich:

1) Vgl. z. B. Eyferth, Kreppner (1972), S. 1362; Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 223.

2) Vgl. z. B. Irle (1967), S. 213; Eyferth, Kreppner (1972), S. 1361 f und dort zit. Lit.

3) Irle (1967), S. 213, vgl. auch Dienstbach (1972), S. 70 f.

4) Vgl. Riesman (1950).

5) Vgl. Strunz (1960), S. 195 f.

teilweise sind die Variablen untereinander und im Hinblick auf die Attitüdenflexibilität nahezu tautologisch. Geradezu bei der Variable "persuasibility" oder bei Charakteristika wie z. B. Rigidität-Flexibilität,¹⁾ ist der tautologische Faktorenanteil offenbar so groß, daß mit ihrer Hilfe kein Erklärungseffekt für die Attitüdenwandelbarkeit erzielbar ist.

Weitere Einflußgrößen sind solche biologischer Art. Empirische Forschungen in den USA ergaben, daß Frauen in ihren Meinungen leichter zu beeinflussen sind als Männer.²⁾

Eine Abnahme der Veränderbarkeit der Attitüdenstruktur ist mit fortschreitendem Alter zu beobachten. Ältere Menschen sind offenbar in ihren Ansichten stärker gefestigt oder, negativ formuliert, starrer als jüngere.³⁾ Wie bei den Geschlechtsdifferenzen ist aber auch hier darauf hinzuweisen, daß die individuellen Unterschiede bei der Betrachtung bestimmter oder weniger Personen so erheblich sind, daß generelle Schlußfolgerungen für den Change Agent wohl kaum getroffen werden können.⁴⁾

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit gibt ebenso Anlaß, eine gewisse Korrelation mit der Attitüden-Wandelbarkeit zu vermuten. Von langjährigen Mitarbeitern wird angenommen, daß sie die bisher im Betrieb existenten Strukturen besonders

1) Vgl. Dienstbach (1972), S. 69 f; Birren (1968), S. 181; Thomae (1960), S. 312 ff.

2) Vgl. Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 231 ff.

3) Vgl. z. B. Gottschaldt (1960), S. 266 f; McGuire (1969), S. 164; Kühlen (1964); ders. (1967); Bischof (1969), S. 218 ff.

4) Vgl. auch Knebel (1974), insbes. S. 278 f.

stark internalisiert haben und sich bei ihnen die Überzeugung verfestigt hat, daß das, was ist, so sein müsse und so auch gut sei. Da sich die organischen Strukturen im Zuge der EDV-Einführung aber erheblich verändern, ist bei diesem Personenkreis mit verbreiteten und zugleich resistenten, ablehnenden Haltungen zu rechnen. Es sind jedoch auch bezüglich dieses Aspekts erhebliche Varianzen anzutreffen.

Als weitere wichtige Einflußvariable hinsichtlich der Resistenz von Attitüden sind die Gruppenbindungen des Individuums zu nennen. Die Attitüde eines Einzelnen erfährt bereits dadurch eine enorme Stärkung, wenn dieser in der Lage ist, einen Zweiten zu finden, der seiner Meinung ist. Pflegt ein Client System-Mitglied enge Verbindungen mit einer Gruppe, die die Einführung von EDV geschlossen und klar ablehnt, so ist zu erwarten, daß Angriffe auf diese negative EDV-Attitüde abgewehrt werden. Solche Gruppen bilden sich beispielsweise dort, wo ganze Abteilungen im Zuge der EDV-Einführung aufgelöst werden.

Schwierig ist auch die Veränderung von negativen Einstellungen enger Gruppen insgesamt, wenn diese vorher einheitlich war. In diesem Fall ist eine bewährte Strategie, den sogenannten opinion-leader zuerst in der gewünschten Richtung zu überzeugen.¹⁾ Häufig sind gerade diese opinion-leaders Neuem eher aufgeschlossen als die anderen Gruppenmitglieder. Hat die Attitüdenbeeinflussung beim opinion-leader Erfolg, so pflanzt sich die neue positive EDV-Attitüde meist auch auf die anderen Gruppenmitglieder fort. Den opinion-leaders ist eine besondere Beachtung bei der Attitüden Erfassung sowie bei der Anwendung von Attitüdenstrukturierungsmaßnahmen

1) Eine Vorgehensweise, die auf breiterer Basis auch Werbestrategen anwenden. Vgl. z. B. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1974), S. 288 f.

zu schenken, denn ihnen kommt eine gewisse Schlüsselposition zu.

4.23 Das "Betriebsklima" als Einflußvariable auf die Wandelbarkeit von Attitüden

Der Begriff "Betriebsklima" umschreibt ein höchst komplexes Phänomen, das die allgemeine sozial-psychologische Situation in einer Betriebswirtschaft mehr gefühlsmäßig als rational und mehr summarisch als im einzelnen begründet wiedergibt. Sozialpsychologisch läßt sich das empfundene Betriebsklima als Globalattitüde charakterisieren. Als Attitüdenobjekt fungierendie Organisation Betriebswirtschaft, das Geschehen in ihr bzw. die Situation der eigenen Person in ihr. Das Betriebsklima ist sozusagen die Resultante sämtlicher Einzelattitüden, die ein Mitglied mit der betreffenden Betriebswirtschaft verbindet.

Während einerseits die Vorgehensweise des Change Agent bei der Durchführung des Wandels gewisse Konsequenzen für das Betriebsklima mit sich bringt,¹⁾ wirkt sich andererseits das Betriebsklima entweder förderlich oder dysfunktional auf die Erreichung der EDV-Change-Ziele aus. So ist im Umstellungshandbuch der Firma Bull, General Electric zu finden: "Mit einem guten Arbeitsklima lösen Sie ihre Personalprobleme am besten"...²⁾. Auch Watson ist der Ansicht, daß der Anpassungswiderstand umso geringer sein wird, je mehr

-
- 1) Generelle Aussagen über die Auswirkung der EDV-Einführung auf das Betriebsklima lassen sich jedoch kaum abgeben. Vgl. hierzu Jaeggi, Wiedemann (1963), z. B. S. 190 ff.
 - 2) Bull, General Electric (1968), S. 13; vgl. auch Schulze (1970), S. 101 f.

die Organisationsmitglieder in einem Verhältnis gegenseitiger Anerkennung, Unterstützung und des Vertrauens zueinander stehen.¹⁾

Das vom Organisationsmitglied empfundene gute Betriebsklima läßt sich auch als eine Attitüde charakterisieren, die eine Anpassungsbereitschaft an betriebliche Gegebenheiten und Notwenigkeiten impliziert.

Die Komponenten, aus denen das Betriebsklima resultiert, sind im einzelnen nur paradigmatisch, nicht aber vollständig wiedergebbar. Sicherlich spielt bei der Gestaltung des Betriebsklimas der Führungsstil²⁾ eine wichtige Rolle. Im Rahmen der Einführung von EDV kommt hier insbesondere die Art und Weise in Betracht, in der der Change Agent seine Funktion als Promotor des organisationalen Wandels erfüllt. Einem positiv bewerteten Change Agent wird Vertrauen entgegengebracht, das sich auf die Überzeugung gründet, daß dieser im Falle von Konflikten auch bereit ist, den Wünschen des Client Systems Rechnung zu tragen. Die Situation ist dissonanztheoretisch erklärbar: Aktionen eines positiv eingestuften Change Agent würden bei einer negativen Beurteilung seiner Aktivitäten kognitive Dissonanzen auslösen. Eine weitere Komponente des Betriebsklimas stellen die Beziehungen zwischen den einzelnen Gruppen und Abteilungen und innerhalb dieser sozialen Einheiten dar. Der Versetzung eines Mitarbeiters in eine andere Abteilung stehen erhebliche Hindernisse im Wege, wenn zwischen der abgebenden und aufnehmenden Abteilung mißgünstige Zwietracht herrscht. Versetzungen kommen jedoch im Zuge der Umstrukturierung der

1) Vgl. Watson (1973), S. 497 These 11; vgl. zur funktionalen Wirkung eines positiven Organisations-Klimas beim Change auch Esser, Schneider (1972/73).

2) Vgl. zur Führungsstil-Diskussion z. B. Klis (1970).

Organisation bei der EDV-Implementierung in größerem Umfang vor. Ein schlechtes Betriebsklima stellt somit eine Quelle von Widerstandsproblemen dar und erschwert es gleichzeitig, den Betroffenen eine positive Einstellung zum Wandel zu vermitteln.

Herrscht ein gutes Betriebsklima, so wird das Client System sich eher mit der Unternehmungsorganisation verbunden fühlen. Es wird dann, wenn es nur die EDV als für die Unternehmung insgesamt vorteilhaft ansieht, geneigt sein, auch gewisse persönliche Unannehmlichkeiten, wie sie beim Wandel des Informationssystems unvermeidbar sind, auf sich nehmen und die EDV-Einführung akzeptieren.

Die Variable Betriebsklima kann freilich nicht als kurzfristig manipulierbare Größe in der Hand des Change Agent verstanden werden. Betriebsklima ist eine in großen Zeiträumen von den Organisationsmitgliedern gelernte Attitüde. Einen erheblichen Anteil an diesem Lernprozeß haben die Erlebnisse der Einzelnen bei früheren vergleichbaren Umstrukturierungsprozessen. Wurde damals nach dem "bulldozer approach"¹⁾ vorgegangen, so kann dabei durchaus eine nach außen "erfolgreiche" Organisationsveränderung erreicht worden sein. Doch müssen Konsequenzen auf spätere organisatorische Wandlungsprojekte befürchtet werden.

"In summary, the major disadvantage of the bulldozer approach is its effect upon subsequent changes ...: 'The human element in an organization will react to change in terms of how the last one was handled'." 2)

Diese Erfahrungen mit früheren EDV-Einführungen gewinnen insofern immer mehr an Bedeutung, als Ersteinführungen seltener werden, Zweit-, Dritt- und Vierteinführungen von EDV-

1) Vgl. dazu Williams (1967), S. 197.

2) Ebenda.

Informationssystemen aber zunehmen. Aber selbst bei Ersteinführungen ist eine wichtige Entstehungskomponente der Einstellungen die früher wahrgenommenen Konsequenzen von Strukturveränderungen. Einvernehmliche Konflikt-handhabungen und tatsächlicher (nicht nur scheinbarer) Attitüdenwandel bei der Lösung der damaligen personellen Probleme stellen für zukünftige Change-Vorhaben ein Betriebsklima-Vertrauenspotential dar, das den Change ebenso stark funktional fördert, wie ein dies bezüglichlicher Vertrauensmißkredit dysfunktional und hemmend wirkt.¹⁾

4.3 Der Einfluß von Maßnahmen des Change Agent auf die Attitüden des Client System

4.31 Vorbemerkungen

Vorgehensweise

Nach der Darstellung der wichtigsten theoretischen Konzeptionen zum Attitüdenwandel wäre nun zu erwarten, daß aus den dort formulierten Hypothesen unmittelbar Empfehlungen für eine Strategie der Attitüdenstrukturierung abgeleitet werden. Soweit sich solche Empfehlungen direkt aus den Theorien zum attitude change erschließen, wurden sie bereits bei der Darstellung der Theorien abgeleitet. Ohne auf Empfehlungen verzichten zu wollen, soll im weiteren ein modifizierter Weg beschritten werden. Die Theorien dienen dabei weniger zur Konstitution von Methoden als vielmehr zu deren Erklärung. Ein Grund für dieses Vorgehen ist der, daß

1) Die langfristige Schaffung und Erhaltung eines guten Betriebsklimas ist freilich nur zum Teil durch wissenschaftliches Vorgehen erreichbar. Das vielzitierte "Finderspitzengefühl" insbesondere das des Change Agent wird weiterhin von Nöten sein.

die betriebswirtschaftliche Praxis bereits Methoden geschaffen und verwendet hat, um auftretende Anpassungswiderstände zu handhaben. Es ist zwar festzustellen, daß diese Methoden normalerweise einer wissenschaftlichen Fundierung entbehren und auf intuitiver Basis stehen. Praktiker wie etwa EDV-Unternehmensberater haben jedoch über Anwendung und Wirkungsweise Erfahrung, die ihnen eine Effizienz dieser Methoden sichert. Es soll nun so vorgegangen werden, daß in der Einführungspraxis übliche Methoden und Maßnahmen zur Strukturierung von Client System-Attitüden¹⁾ mit Hilfe von sozialpsychologischen wissenschaftlichen Erkenntnissen durchleuchtet werden und untersucht wird, auf welchen Gegebenheiten ihre Wirksamkeit beruht und wie ihre Effizienz am besten zu gewährleisten ist. Darüber hinaus wird versucht, aufgrund der theoretischen Überlegungen zum Attitüdenwandel zusätzliche Vorschläge zu machen und spezielle sozialwissenschaftliche Praktiken des attitude change auf ihre Verwendbarkeit im Rahmen der EDV-Einführung zu prüfen.²⁾

Das primäre Augenmerk der EDV-Einführungs-Praktiker liegt zweifellos auf der Lösung sogenannter "Sachprobleme", die die unmittelbare Erfüllung der informations-technologischen Funktionen des neuen EDV-Systems sichern. Im Zuge der damit verbundenen Maßnahmen werden - insbesondere bei Personalmaßnahmen - sozusagen als Nebeneffekt auch Auswirkungen auf die Attitüden-Struktur des Client System wirksam. Deutlich werden diese Effekte beispielsweise bei Maßnahmen wie Umschulungen oder Versetzung von Mitarbeitern. Auch solche Maßnahmen sollen bezüglich ihrer Relevanz für die Attitüdenstrukturierung betrachtet werden, so daß Schlüsse für ihre,

1) Die Kenntnis dieser Methoden stammt aus der im folgenden zitierten Literatur, Gesprächen mit EDV-Praktikern (vor allem selbständigen EDV-Beratern) und eigener Erfahrung des Verfassers.

2) Es sei bereits an dieser Stelle auf die Tabelle 3 am Ende des Kap. 4 hingewiesen, die eine Übersicht über mögliche Alternativen zur Attitüdenhandhabung gibt.

im Hinblick auf die Attitüdenbeeinflussung möglichst günstige Ausgestaltung, gezogen werden können.

Zielgruppen der Attitüdenstrukturierungs-Maßnahmen

Der Sinn der Bemühungen des Change Agent um eine Strukturierung von Attitüden der Organisationsmitglieder kann auch damit beschrieben werden, daß durch sie der Change Agent Unterstützung¹⁾ für seine Funktion der Bewerksstellung der EDV-Einführung zu erhalten bzw. zu sichern versucht.

Dem Change förderliche, positive EDV-Attitüden bedeuten eine Unterstützung, während negative EDV-Attitüden, die zu Widerstand führen, als negative Unterstützungskomponenten gelten können. Je größer die Unterstützung des Change Agent, desto breiter ist seine Machtbasis und desto leichter vermag er den Change gegen bestehende Widerstände durchzusetzen und desto eher vermag er auch die Attitüden des Client System im Sinne des Change zu beeinflussen.

Eine besonders starke und augenscheinliche Macht besitzen die Inhaber hoher hierarchischer Positionen. Ihre Macht ist vor allem formaler Natur. Ihre aktive Unterstützung ist auch nach Meinung der EDV-Praktiker von eminenter Bedeutung für die erfolgreiche Durchführung des Projekts der EDV-Einführung.²⁾ Mangelnde Unterstützung oder gar eine deutlich negative Haltung der obersten betrieblichen Führungsorgane

1) Vgl. zum Begriff der Unterstützung Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 118; vgl. auch Kirsch (1971), S. 123 ff; Easton (1965), S. 153 ff.

2) Vgl. hierzu z. B. Wahl (1970), S. 10 f; Blau (1970), S. 28; Futh (1966), S. 8 f; vgl. auch die Funktion des Machtpromotors bei Witte (1973), S. 15 ff.

verhindert den Change-Prozeß oder bringt ihn zum Scheitern. Die Inhaber legitimer Macht verfügen über die Ressourcen sowie über die Rechte zur Autorisierung der bei der Einführung zu fällenden Entscheidungen. Sie haben darüberhinaus die Möglichkeit, formale Sanktionen auszusprechen. Es wird deshalb das Bestreben eines Change Agent sein, die Attitüden gerade der Einführungsorgane im Sinne der geplanten EDV-Einführung zu beeinflussen.

Neben den Trägern formaler Macht kommt auch den Inhabern informaler Macht eine besondere Bedeutung zu. Diese nehmen als "informale Führer" oder "opinion-leaders" eine gewisse Schlüsselposition bei der Attitüdenbildung und -veränderung ein, da sich an ihnen, ihren Einstellungen und Handlungsweisen eine Vielzahl anderer Organisationsmitglieder orientiert. Die Bemühungen um positive Einstellungen zur EDV-Einführung haben auch das gesamte Client System auf breiter Basis zu erfassen, um die Unterstützung möglichst aller Betroffenen zu gewinnen. Die Breiten-Unterstützung braucht und sollte nicht auf das Client System im engeren Sinne beschränkt sein. Freilich kommen auf die direkt Betroffenen zwangsläufig, auf Grund der sie berührenden strukturellen Maßnahmen sowie wegen der unmittelbaren Wichtigkeit ihrer bereitwilligen Mitarbeit, mehr Attitüden-Beeinflussungsstimuli zu. Es ist aber durchaus sinnvoll, die positive Haltung und damit die Unterstützung von Organisationsmitgliedern zu suchen, die nicht zum engeren Change System gehören und nicht selbst die Möglichkeit haben, die EDV-Einführung durch ihr Widerstandsverhalten zu behindern. Diese sind unter Umständen an der Attitüdenstrukturierung der direkt Betroffenen über formale oder informale Kontakte beteiligt. Des weiteren fördert eine günstige Beurteilung der EDV-Einführung eine positive Einstellung gegenüber zukünftigen

gen Umstellungen in anderen Bereichen der Betriebswirtschaft. Die Attitüdenstrukturierung bei den nicht unmittelbar Betroffenen erfüllt demnach eine Art Public Relations- und Prophylaxe-Funktion.

Zur Bedeutung der selbständigen Anpassung

Für den Fall, daß es dem Change Agent gelingt, die EDV-Einführung vom reinen Planungsstadium in die Phase der Realisation überzuführen (und davon wird im weiteren ausgegangen), kommt das Client System mit der EDV in realen Kontakt. Die Konfrontation mit dem Attitüdenobjekt bringt eine kongruente Veränderung der ursprünglichen Attitüde in Richtung auf einen extremeren Standpunkt oder zu einen inkongruenten Wandel in Gang. Die mit der EDV gemachten Erfahrungen können dazu führen, daß das Client System-Mitglied erkennt, daß seine bisherigen Stereotypen und Vorurteile gegenüber der EDV falsch bzw. unbegründet waren. Dies wird beispielsweise bei Insuffizienzbefürchtungen der Fall sein, wenn sich herausstellt, daß die ursprünglich so kompliziert und neuartig erscheinende computerisierte Arbeitsbereich von betreffenden Angestellten ebenso beherrscht wird wie der fühhere oder wenn bestimmte Ereignisse, auf die sich Detail-Attitüden gründeten, etwa Entlassungen, Rückstufungen oder Umgruppierungen entweder ausgeblieben sind oder sich als weniger gravierend als angenommen erwiesen. Darüberhinaus wird sich das Client System mit der neuen Situation arrangieren, es wird lernen, mit dem neuen System zurecht zu kommen und sich daran gewöhnen. Damit ändert sich seine Einstellung zur EDV-Einführung. Das etablierte EDV-Informationssystem stellt seinerseits einen Status quo dar, dessen Veränderung wiederum auf Ablehnung stoßen würde. Es ist einem von der Umstellung betroffenen, der nunmehr tagtäglich beispielsweise mit einem Monitor arbeiten muß, kaum möglich, über eine

längere Zeitspanne hinweg seine ursprüngliche negative Einstellung (zumindest im anfänglichen Ausmaß bzw. in stärkerer Intensität) aufrecht zu erhalten. "Kein Mensch kann vor sich selber bestehen, der das, was mehr als die Hälfte seines wachen Lebens erfüllt, als prinzipiell unbefriedigt abwertet."¹⁾ Häufig ist sogar zu beobachten, daß sich seitens des Angestellten ein nahezu "persönliches" Gefühl²⁾ dem Gerät gegenüber, mit dem er arbeitet, ausbildet. Diese Wandlung der Einstellung zum Positiven nimmt jedoch einige Zeit in Anspruch und wird umso länger von anhaltender Skepsis verzögert, je ausgeprägter die ursprüngliche negative Attitüde war und je mehr Commitments ihr gegenüber bestanden.

Bei extremen ursprünglichen Attitüdenpositionen kann sich allerdings, trotzdem aus "objektiver Sicht" eigentlich eine inkongruente Veränderung eintreten müßte, eine weitere Verstärkung der anfänglichen negativen Einstellung ergeben. Dieser Vorgang läßt sich durch die Annahme einer attitüden gesteuerten Wahrnehmungsselektion erklären. Ein der EDV extrem ablehnend Gegenüberstehender wird die negativen und negativ interpretierbaren Auswirkungen der Innovation geradezu suchen und groß herausstellen, positive Konsequenzen aber entweder übersehen oder sie in ihrer Bedeutung herunterspielen. "Kleinere Fehler ... werden aufgebauscht und mit diebischer Freude als Fehlschlag eines unangebrachten Systems angeprangert."³⁾ Er wird damit seine eigene Attitüde bestätigen und bestärken.⁴⁾

1) Dahrendorf (1959), S. 81.

2) Dieses Gefühl geht mit einem Trend zur Personifizierung der maschinellen Anlage einher, wie sie zwischen Arbeiter und "seiner" Maschine oder Autobesitzer und seinem Wagen relativ bekannt ist.

3) Bisani (1970), S. 286.

4) Diese Aussagen gelten vice versa für positive extreme EDV-Attitüden.

Dieser quasi von selbst ablaufende Attitüdenwandel im Zuge und nach der Realisation der EDV-Implementierung kommt für die Verhinderung von Anpassungswiderständen bzw. zur Schaffung eines der Einführung funktionalen Client System-Verhaltens zu spät. Er kann Aktionen, die die Verhinderung oder Störung der Umstellung zum Zweck haben, nicht verhindern. Damit macht er eine absichtlich initiierte Attitüden-Strukturierung vor und während des Einführungsprozesses keinesfalls überflüssig. Letzterer soll dazu dienen, die EDV-Einführung vor dem Scheitern zu bewahren und "Reibungsverluste" so weit wie möglich zu senken.

Bei einer Erfassung der Effizienz der verwendeten Attitüdenstrukturierungs-Methoden, bei der die EDV-Attitüden vor und nach Anwendung von Beeinflussungsverfahren gemessen werden, ist freilich der Einfluß der sich quasi von selbst einstellenden Attitüdenänderung, insbesondere bei längeren Zeiträumen zwischen den Messungen, kaum eliminierbar.

4.32 Informierung des Client System

Im Grunde ist es eine Selbstverständlichkeit, daß die von der Organisationsumstrukturierung Betroffenen, das Client System also, über die geplante EDV-Einführung und die zu erwartenden Konsequenzen unterrichtet wird. Ein Blick in die Praxis von EDV-Einführungen aber zeigt, daß die Informierung der Client System-Mitglieder durchaus nicht so selbstverständlich und weitverbreitet ist, wie man vermuten möchte. Empirische Untersuchungen, so zum Beispiel von Fuhrmann, bestätigen diese Aussage.

1) Nach § 81 BetrVG (1972) ist der "Unternehmer" sogar dazu verpflichtet. Vgl. auch §§ 90, 92, 106 u. 111 BetrVG.

"Bei der Befragung konnte festgestellt werden, daß der Anteil derer, die vor der Umstellung auf EDV nichts davon gehört haben, mit 31 v. H. relativ hoch liegt. 24 v. H. erfuhren davon durch den Betriebsrat 14 v. H. durch Kollegen und nur 8 v. H. durch den Vorgesetzten. Der Rest machte keine Angaben (12 v. H.) oder konnte sich nicht mehr an den Informanten erinnern (11 v. H.)" 1)

Erhebungen von Jaeggi, Wiedemann brachten ähnliche Ergebnisse.²⁾ Dabei sind sich die Praktiker darüber einig, daß eine rechtzeitige und umfassende Informierung der betroffenen Mitarbeiter eine der wichtigsten Aufgaben ist, um negative Einstellungen gegenüber der Einführung abzubauen, bzw. erst gar nicht aufkommen zu lassen.³⁾ Coch und French konnten empirisch nachweisen, daß Gruppen, die vor einer technischen Umstellung eingehend informiert wurden, weit weniger Widerstandsverhalten zeigten, als solche, die nicht informiert wurden.⁴⁾

Auf dem Weg der Informierung wird einerseits unmittelbar die kognitive Dimension der EDV-Attitüden angesprochen. Vom syllogistischen Ansatz gesehen, werden die Überzeugungskomponenten der Einstellungen geschaffen bzw. geändert. Solche kognitiven Überzeugungen sind beispielsweise die Zahl der Versetzungen, der Verlauf der zukünftigen Informationskanäle, neue Kompetenzabgrenzungen etc. Andererseits läßt sich auch die emotionale Dimension der Einstellungen des Client System im Rahmen der Informierung ansprechen und zwar über die Ausstrahlung, die von der Person des Informierenden, aber auch vom Tenor des Inhalts, der auf das Client System wirkt. Die Informierung gilt aus der Sicht theoretisch

1) Fuhrmann (1971), S. 16

2) Vgl. Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 52 ff.

3) Vgl. dazu Bisani (1970), S. 286 f; Studienkreis Dr. Pärli (1972); Brink (1972), S. 374; Noack (1969), S. 134 f.

4) Vgl. Etzioni (1967), S. 64 ff.

scher Überlegungen zur Attitüdenstrukturierung als zentrales Instrument der Beeinflussung von Individuen.

Der Begriff der Informierung soll im folgenden relativ eng gefaßt werden. Gemeint ist die vorwiegend einseitige Vermittlung von Informationen des Change Agent an das Client System in bezug auf die intendierte Einführung. Insbesondere der Aspekt der Schulung von Mitarbeitern soll wegen seiner arteigenen Charakteristika eigens behandelt werden.

Informationsquelle

Einen bedeutenden Einfluß auf die Wirksamkeit von Informationsmaßnahmen hat die Informationsquelle.¹⁾ Die kommunizierten Informationsinhalte werden vom Informationsempfänger in engem Zusammenhang mit derjenigen Einstellung dekodiert und interpretiert, die der Empfänger vom jeweiligen Informationssender hat. Die Glaubwürdigkeit des Informationssenders gilt als zentrale Komponente der relevanten Einschätzung des Senders. Individuen können nicht alle zu ihrer Orientierung notwendigen Informationen selbst beschaffen, sondern sie sind in hohem Maße darauf angewiesen, das als wahr zu übernehmen, was andere ihnen mitteilen. Dies trifft beim geplanten Wandel des Informationssystems vor allem deshalb zu, weil das Client System normalerweise nur wenig Wissen und Erfahrung über die Verhältnisse bei und nach einer Umstellung hat.

Insbesondere solche Informationen werden akzeptiert, die von Personen stammen, die als Experten angesehen werden.

1) Vgl. zum folgenden z. B. Klis (1970), S. 99 ff; Jones, Gerard (1967), S. 436 ff; Zimbardo, Ebbesen (1970), S.27 ff.

Im Zuge der EDV-Einführung bieten sich zwei Arten von "glaubwürdigen Experten" zur Informierung des Client System an. Zum einen sind dies EDV-Sachverständige, zum anderen die Inhaber starker Machtbasen. Den EDV-Experten im Change Agent, etwa den EDV-Organisatoren oder EDV-System-Analytikern wird das Client System am ehesten zutrauen, die technologischen Sachverhalte des EDV-Systems beurteilen zu können. Die Inhaber starker Machtbasen, also die Angehörigen oberer hierarchischer Ebenen, sind insofern glaubwürdig und damit effizient in ihren Bemühungen, Attitüden zu beeinflussen, als seitens des Client System anzunehmen ist, daß das, was sie sagen, und das, wozu sie sich verpflichten, auch tatsächlich durchgeführt wird. Als anwendungsbezogene Heuristik ließe sich demnach formulieren, daß es sinnvoll ist, die speziellen EDV-fachbezogenen Informationen von einem EDV-Fachmann vortragen zu lassen, während Aussagen, deren Erfüllung eine gewisse Machtbasis voraussetzen, wie Garantien, Versicherungen und Versprechungen am besten von möglichst hochrangigen Managern abgegeben werden.¹⁾

Es besteht auch die Möglichkeit, Autorität gleichsam rhetorisch zu schaffen. Etwa durch Formulierungen wie: "Das war noch bei allen bislang durchgeführten EDV-Einführungen so" oder "Namhafte Wissenschaftler und Praktiker bestätigen die Aussage, daß eine Unternehmung ohne EDV in Zukunft nicht mehr konkurrenzfähig sein wird" etc.²⁾

Diese Aussagen bedürfen allerdings einer Ergänzung. Hovland und Weiss³⁾ haben bei empirischen Forschungsarbeiten fest-

1) Vgl. hierzu auch Watson (1973), S. 496, Thesen 1 u. 2.

2) Vgl. zu diesem Vorgehen z. B. auch Kappler (1972), S. 238.

3) Vgl. Hovland, Weiss (1951), zit. nach Jones, Gerard (1967), S. 437.

gestellt, daß der starke Einstellungswandel, den glaubhafte Sender induziert haben, nicht stabil ist, sondern mit der Zeit abnimmt, während der anfänglich geringfügige Attitudenwandlungs-Erfolg einer weniger glaubwürdigen Quelle in der darauffolgenden Zeit zunimmt. Dieses Phänomen wird in der Literatur als "sleeper-effect" bezeichnet.¹⁾

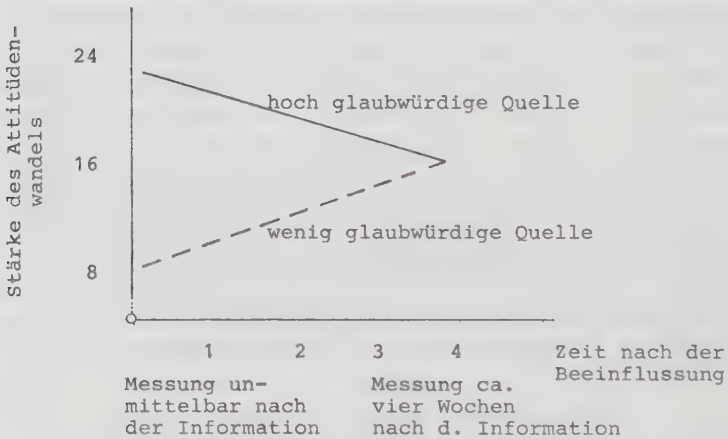


Abbildung 9

Abbildung 9 ²⁾ gibt diese Zusammenhänge graphisch wieder.

1) Vgl. Jones, Gerard (1967), S. 437 ff; Kelman Hovland (1974), S. 138 ff.

2) Nach Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 231; vgl. auch Jones, Gerard (1967), S. 440; Kelman, Hovland (1974), S. 147; Klis (1970), S. 103. Die Skalenwerte der Ordinate sind als ordinale Indices zu verstehen.

Informationsinhalt

Selbstverständlich ist neben der Person des Informanten auch der Informationsinhalt von ausschlaggebender Bedeutung für die Möglichkeit zur Strukturierung von Client System-Attitüden. Bei der inhaltlichen Konzeption der Information ist auf die Ergebnisse der vorangegangenen Attitudenerfassung zurückzugreifen. Es ist dabei wichtig zu wissen, um welche Art von Einstellungen es sich handelt.¹⁾

Detailattitüden können beispielsweise besonders wirksam durch gezielte Einzelinformationen entkräftet werden, etwa weil sie "objektiv" falsch, übertrieben oder verzerrt sind. Ein typisches Beispiel hierfür ist etwa die Versicherung eines Verantwortlichen, daß keine Entlassungen vorgenommen werden, wenn vorher festgestellt wurde, daß eine entsprechende Furcht bestand.

Bei Vorliegen von Insuffizienzbefürchtungen lassen sich Hinweise geben, daß den Betroffenen ausreichend Einarbeitungszeit und Unterstützung durch Schulungsmaßnahmen gewährt wird. Bereits die Tatsache, daß der Change Agent im Rahmen von Informationsveranstaltungen deutlich macht, daß ihm die Existenz solcher Ängste, mit dem neuen EDV-System nicht zurecht zu kommen, bewußt ist und daß er sich bemühen wird, die Ursachen dieser Befürchtungen auszuräumen, trägt dazu bei, diesbezügliche negative Haltungen gegen die EDV-Einführung abzubauen.

Negativen Einstellungen, die auf einer grundsätzlichen Ablehnung von organisationalen Veränderungen beruhen, kann begegnet werden, indem das Client System mit den zukünftigen Verhältnissen bekannt und vertraut gemacht wird. Auf

1) Vgl. zum folgenden auch Tabelle 1 und Tabelle 3 auf S. 170 bzw. S. 332.

diese Weise kann die von Einzelnen empfundene Intensität der Veränderung verringert werden. Durch das Herausstellen von positiven Aspekten der EDV, beispielsweise neue, interessante Arbeitsgebiete, Arbeitserleichterung durch Wegfall von Routine, langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Firma oder gegebenenfalls das mögliche Ansteigen der Jahresgewinnbeteiligung,¹⁾ läßt sich bei den Client System-Mitgliedern eine Dissonanz erzeugen, die ihre Einstellung zur Änderung der Organisationsstrukturen positiviert.

Zur Beeinflussung globaler Attitüden dient die Informierung sozusagen als Sympathie-Werbung. Entsprechend dem lerntheoretischen Ansatz von Rhine²⁾ empfiehlt es sich dabei, die EDV-Einführung mit Begriffen in Zusammenhang zu bringen, die positiv bewertet werden: Das neue System wird beispielsweise als fortschrittlich, modern, rationell, zukunftsweisend etc. bezeichnet. Assoziationen mit automatischen Fabriken und Robotern können "ins Land der Fabel" zurückverwiesen werden.

Eine den Wandel globaler Attitüden begünstigende Heuristik ist es, auf bei Change Agent und Client System gemeinsam anzutreffende Attitüden zurückzugreifen; zum Beispiel "Eine möglichst reibungslose und erfolgreiche Umstellung unseres Informationswesens liegt im Interesse von uns allen, weil nur so unsere Firma und damit unser Fortkommen vor größerem Schaden bewahrt werden kann." Auf der Basis der somit erzeugten Meinung einer Interessenharmonie von Change Agent und Client System, müssen die den Change Agent-Zielsetzungen entgegenstehenden Attitüden des Client System als dissonant zu eigenen Werten erscheinen, so daß ihr Abbau er-

1) Vgl. z. B. Weltz (1968), S. 1393.

2) Vgl. Eyferth (1964), S. 362 f und S. 253 f. dieser Arbeit.

leichtert wird.¹⁾ Umgekehrt empfiehlt es sich bei der Informierung nicht gegen fest im Client System verankerte Attitüden zu opponieren. Hinweise wie: "In Zukunft wird es sowieso kaum mehr möglich sein, seinen Arbeitsplatz oder gar seinen Beruf ein Leben lang zu behalten " rufen, obgleich sie unter Umständen richtig sein mögen, Abneigungen hervor.

Allerdings ist zu bemerken, daß eine einseitig positive Schilderung der EDV-Einführung nicht notwendigerweise den stärksten Einstellungswandel produziert.²⁾

Es wird sich empfehlen, auch nachteilige Konsequenzen dem Client System mitzuteilen, damit es sich dann, wenn diese eintreten, nicht von der einseitigen "Schönfärberei" des Informanten hinters Licht geführt und enttäuscht fühlt.

"Zur Information gehört auch die Aufgabe, über die voraussichtlichen Konsequenzen die bereits deutlichen und auch die zu erwartenden Erschwernisse offen darzulegen. Damit ist auch die Sicherheit erhöht, daß die Information 'ankommt', daß man sie als glaubwürdig ansieht und die Bereitschaft wird größer auch die Vorteile ins Bewußtsein aufzunehmen." 3)

Es ist zwar eine zentrale Funktion des Change Agent, das Client System zu begeistern zu versuchen, es mitzureißen und so seine Attitüden zu strukturieren.

"Die innerbetriebliche Werbung muß sich aber unbedingt an den Grundsatz der Wahrhaftigkeit halten. Die Enttäuschung, die sich nach nicht erreichten, aber versprochenen Erfolgen beim Personal einstellt,

1) Vgl. z. B. auch Watson (1973), S. 496 f. These 4.

2) Vgl. hierzu Klis (1970), S. 114; Hovland, Janis, Kelley (1953), S. 110; Lumsdaine, Janis (1974).

3) Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 45.

ist ungleich schwerer zu überwinden, als die ursprüngliche Abneigung gegen die Einführung der automatischen Datenverarbeitung." 1)

Die Grenzziehung zwischen einer nur werbenden und einer irreführenden bzw. falschen Informierung kann allerdings allgemein definitorisch kaum erfolgen.

In der sozial-psychologischen Literatur zur Veränderung von Einstellungen finden sich einige weitere Hypothesen zur zweckmäßigen Gestaltung von Informierungen. Zu nennen wäre etwa die Anwendung der Assimilations-Kontrast-Theorie, die davor warnt, eine von den Attitüden des Informationsempfängers stark abweichende Meinung zu vertreten²⁾ oder die Ansicht, daß die Androhung von Sanktionen und das Wachrufen von Angst (z. B. vor Entlassung etc) wenig effizient sind.³⁾ Desweiteren wird die Frage diskutiert, inwieweit es effizient ist, Schlußfolgerung zu formulieren oder dies den Zuhörern zu überlassen.⁴⁾ Auch die Reihenfolge der Argumente-Präsentation und das Problem der Redundanzen oder der Entkräftung von Gegenargumenten⁵⁾ gehören zu diesem Themenkreis.

Eine im Zusammenhang der EDV-Einführung sehr wichtige Variable ist die Sprachebene, in der die Informierung erfolgt. Die Terminologie der EDV-Spezialisten ist in der Regel so speziell und so sehr von komplizierten termini technici

1) Kalbermatten (1963), S. 69. "Man merkt die Absicht und wird verstimmt." Diese Erkenntnis findet sich bereits bei Goethe (in Torquato Tasso 2/1)

2) Vgl. S. 260 ff. dieser Arbeit.

3) Vgl. S. 256 f. dieser Arbeit sowie Jahis (1967), S. 166.

4) Die vom Zuhörer vollzogenen Konklusionen verursachen einen besonders starken Attitüdenwandel, doch sind bei komplexen Materialien die Zuhörer zur entsprechenden Schlußfolgerung unter Umständen nicht in der Lage. Vgl. Klis (1970), S. 120 ff.

5) Vgl. hierzu z. B. Jones, Gerard (1967), S. 446 ff; McGuire (1969), S. 200 ff.

durchsetzt, daß Außenstehende eine in der EDV-Fachsprache abgefaßte Information wohl nur bruchstückhaft verstehen. Es mögen zwar deutsch-amerikanische Computer-Schlagwörter einen gewissen Eindruck machen, letztlich erreichen sie aber nicht das Verständnis des durchschnittlichen Client System-Mitglieds, sondern stiften vor allem Verwirrung und Verärgerung. Anstatt positive Attitüden zu schaffen, geben solche Informierungen Anlaß, negative Einstellungen, beispielsweise solche, die sich auf Insuffizienzbefürchtungen gründen, zu bestärken.

Auch an dieser Stelle ist darauf zu verweisen, daß eine Differenzierung des Client System nach Ausbildung, Funktion bzw. hierarchischem Rang angebracht ist, um die Sprachebene den jeweiligen Empfängern anzupassen. Diese Aussage gilt ebenso für den zu wählenden Umfang und die Detailliertheit der Information.

Form und Medium der Informierung

Dem Change Agent bietet sich eine ganze Reihe von unterschiedlichen Möglichkeiten, dem Client System Informationen zukommen zu lassen. Bei besonders wichtigen Client System-Mitgliedern, etwa bei Führungsinstanzen, opinion-leaders oder sonstigen Schlüsselpositionen wird sich ein persönliches Gespräch empfehlen. Es ist dies die wohl unmittelbarste Art attitüdenbezogener Einwirkungsmöglichkeiten. Der Umstand, daß sich der Informant allein um eine Person bemüht, unterstreicht den werbenden Charakter des persönlichen Gesprächs. Es erlaubt auch eine individuelle Abstimmung der Information auf den jeweiligen Empfänger. Das Gruppengespräch hat demgegenüber den Vorzug, daß positive Attitüden bzw. Wandlungen zu EDV-freundlichen Einstellungen und entsprechende geäußerte Commitments, auch andere Mitglieder dazu bewegen, ihre negativen Haltungen

gegenüber der EDV zu ändern. Im Gruppenrahmen abgegebene Commitments für die EDV-Einführung wirken stärker als solche in zweiseitigem Gespräch. Um lediglich einen großen und allgemein positiv stimmenden Überblick über die zu erwartenden Veränderungen etwa der gesamten Belegschaft zu vermitteln, bietet sich eine Betriebsversammlung an.

Neben den genannten mündlichen Formen des Informierens ist auch der schriftliche Weg möglich. Die Schriftform eignet sich vorwiegend zur Information größerer Gruppen. Denkbare Alternativen sind unter anderem ein Aushang am "schwarzen Brett", ein Rundbrief, die Ausgabe einer kleinen Broschüre oder ein Artikel in der Betriebszeitung.¹⁾ Selbstverständlich sind auch Kombinationen denkbar, beispielsweise ein

1) Zur Illustration ein Abschnitt aus der Betriebszeitschrift des Amtl. Bayerischen Reisebüros anlässlich der dortigen ersten EDV-Einführung 1962 (ABR-Kurier 3/62, S. 5);

"Die aktuellste Aufgabe der Org-Stelle war die Einführung des Lochkartenverfahrens, nach dem in München ab 1.1.1963 gearbeitet wird. Im Zusammenhang mit dieser Umstellung konnten in der Abt. Abrechnung bereits beachtliche Arbeitseinsparungen erzielt werden, ..." "... Daß man sich ... da und dort von liebgewordenen Methoden trennen und sich zweckmäßigeren Arbeitsabläufen anpassen muß, ist zwar selbstverständlich, aber wir möchten doch eigens alle Mitarbeiter bitten, hier positiv mitzuwirken. Die Erfüllung dieser Bitte liegt auch sehr im Interesse jedes Mitarbeiters, weil wir nämlich in diesem Jahr infolge der Tarifierhöhungen mit einer Mehrausgabe von ca. DM 500.000,-- für Personalkosten rechnen müssen und diesen enormen Betrag nur durch Geschäftsausweitung hereinbringen können. Diese ist aber sinnlos, wenn sie eine Vermehrung der Arbeitskräfte erforderlich macht. Wir müssen deshalb unseren Betrieb rationalisieren, daß wir keine weiteren Arbeitskräfte brauchen und unseren Mitarbeitern trotz der Geschäftsausweitung keine Mehrarbeit entsteht, sondern im Gegenteil alles einfacher, schneller und kräftesparender sich abwickelt."

Vortrag mit Filmvorführungen, Gruppenkonferenzen und Ausgabe von Broschüren.

Ähnlich wie bei der Informationsquelle strahlt die Attitüde, die das Client System Form und Medium der Information entgegen bringt, auf die Beurteilung und die Wahrnehmung des Inhalts ab. Seriös eingestufte Medien¹⁾, das heißt solche, die positiv bewertet werden, bewirken ceteris paribus einen stärkeren Attitüdenwandel als negativ eingeschätzte Medien.²⁾

Terminierung der Information

Zu Beginn der Planung für die EDV-Implementierung stellt sich bereits die Frage, wann die Informierung des Client System erfolgen soll. Hier empfiehlt sich eine Abgrenzung der am Planungsprozeß unmittelbar Beteiligten; ihnen muß natürlich zuerst eine positive Attitüde gegenüber der EDV vermittelt werden. Aber auch die Informierung des restlichen Client System sollte möglichst früh erfolgen. Denn bereits am Anfang des Einführungsprozesses, etwa bei der Aufnahme des Ist-Zustandes fallen Arbeiten an, wie zum Beispiel Zeitmessungen, Kommunikationszählungen oder Betriebsbegehungen, die Anlaß zu Vermutungen und Mißtrauen geben. Diese verursachen negative Einstellungen, die global gegen die EDV und gegen organisationale Veränderungen gerichtet sind. Die unweigerlich auftretenden Gerüchte sind umso unkontrollierbarer, "je eher durch unverständliches Stillschweigen der Flüsterpropaganda die Tore geöffnet werden."³⁾ "Das beste

1) Als Medien können auch Personen bezeichnet werden, die die Information einer anderen Quelle lediglich wiedergeben.

2) Vgl. dazu Klis (1970), S. 108 ff und dort zit. Literatur.

3) Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 18.

Mittel gegen die Vorurteile und Fehleinschätzungen ist die rechtzeitige und sachliche Aufklärung und Unterrichtung der Betroffenen."¹⁾ Eine Informierung zu Anfang des Einführungsprozesses hat den Vorteil, daß zu diesem Zeitpunkt in der Regel nur wenige verfestigte und dataillierte negative Einstellungen gegen die bevorstehende organisationale Veränderung bestehen, die besonders schwer zu handhaben sind. Eine frühzeitig geschaffene (relativ globale) positive Einstellung zur EDV-Einführung wirkt als eine Art Filter gegenüber diskrepanten, das heißt negativen Wahrnehmungen von Konsequenzen des Wandels. Je früher die Informierung erfolgt, desto länger ist die Zeit, die dem Client System bleibt, um seine Einstellungen gegenüber der EDV zu ändern. Plötzliche Veränderungen werden normalerweise als besonders hart empfunden.²⁾ Eine sehr frühe Informierung bringt allerdings den Nachteil mit sich, daß der Change Agent sich selbst über die Auswirkungen der Innovation im einzelnen noch nicht im klaren ist und daher nur globale, allgemeine Angaben machen kann. Es dürfte folglich sinnvoll sein, Informationen in zeitlichen Abständen und je nach dem Stand der Dinge, während des Einführungsprozesses an das Client System zu geben.³⁾

1) Futh (1965), S. 68.

2) Vgl. Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 45.

3) Als weitere Wirkungskomponenten der Informierung ließe sich die "Warnung vor Manipulationsabsichten" und die Auswirkung der "Ablenkung" während der Informierung nennen. Hier sei allerdings auf die entsprechende Literatur verwiesen: Vgl. z. B. Freedman, Sears (1974); Papageorgis (1974); Osterhouse, Brock (1974); Klis (1970), S. 144 f.

4.33 Schulung des Client System

Neben den beschriebenen Aspekten der Attitüdenstrukturierung durch Informierung im engeren Sinne werden Client System-Mitgliedern parallel auch Informationen vermittelt, die nicht primär auf ihre Anpassungswilligkeit ausgerichtet sind, sondern in erster Linie auf die Hebung ihrer Anpassungsfähigkeit¹⁾ abzielen. Derartige Informierungen lassen sich unter dem Stichwort "Schulung des Client System" zusammenfassen. Eine klare Abgrenzung von den oben beschriebenen Informierungsmaßnahmen ist kaum möglich.

"Schulung ist eine der wichtigsten oft vernachlässigten Pflichten. Sie muß so durchgeführt werden, daß die Lernphase am System auf ein Minimum absinkt und gleichzeitig eine positive Einstellung zur 'Maschine und ihrem System' erzielt wird." 2)

Es ist nicht ausreichend, Schulungsmaßnahmen ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Überwindung von Fähigkeitsbarrieren zu sehen. Die Wissensvermittlung ist einerseits eine notwendige Bedingung zur Anpassung an neue Arbeitsvorgänge, die auch allenthalben unterstrichen wird,³⁾ andererseits bewirken diese Schulungsmaßnahmen auch Effekte auf die Attitüdenstruktur der zu Schulenden, die die Anpassungswilligkeit erheblich beeinflussen.

Die Wirkungen von Schulungsmaßnahmen auf die Attitüden der betroffenen Client System-Mitglieder lassen sich in zwei Aspekte untergliedern. Der eine Aspekt ist der, daß die zu schulenden Mitarbeiter gegenüber den auf sie zukommenden

1) Es wird nicht übersehen, daß Anpassungswilligkeit und -fähigkeit sich zum Teil wechselseitig bedingen; vgl. unten.

2) Rothböck (1974), S. 64. (Eine typische Praktiker-Formulierung)

3) Vgl. hierzu z. B. Futh (1971), S. 151; Schulze (1970), S. 107 ff; Bereska (1968), S. 181 ff.

Schulungsmaßnahmen bestimmte Einstellungen haben. Je nach Art dieser Einstellungen ist eine Unterstützung oder eine Behinderung der Schulungsmaßnahmen zu erwarten. Dieses Verhalten betrifft indirekt, über die Beeinflussung des Schulungserfolgs, den Erfolg der EDV-Einführung insgesamt.

In direkter Weise beeinflussen die Attitüden gegenüber der Schulung, als einer Konsequenz der Umstellung, die Attitüden und damit das Verhalten gegenüber der EDV-Einführung. Der zweite Aspekt ist aus den Auswirkungen der Schulungsmaßnahmen abzuleiten. Dadurch, daß die Ausbildungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen die Client System-Mitglieder zu einer Anpassung an die zukünftigen Gegebenheiten in der Unternehmung befähigen, eröffnet sich für viele von ihnen eine gänzlich neue Perspektive. Mitarbeiter, die sich den Neuerungen mangels zusätzlicher Ausbildung nicht gewachsen sehen, werden wahrscheinlich eine negative Haltung gegenüber der EDV-Einführung einnehmen. Befähigt sie jedoch eine entsprechende Ausbildung, die Chancen der neuen Situation zu nützen, wird beispielsweise einem ehemaligen Buchhalter durch die Ausbildung in EDV die Möglichkeit zum Aufstieg zum Organisator eröffnet, so wird er der Einführung wohl positiv gegenüberstehen. Die Schulung ist damit das Instrument um negativen Attitüden gegenüber der EDV, die von Insuffizienzbefürchtungen herrühren, wirksam zu begegnen. Sie ermöglicht dem Client System-Mitglied ein "Mithalten" mit den Veränderungen der Zeit und eröffnet Karrierechancen. Beides wirkt sich unmittelbar auf dessen Statuserwartungen aus. Auf indirektem Wege positivieren Schulungsmaßnahmen auch negative EDV-Haltungen aufgrund einer Abneigung gegen Änderungen, denn durch die Schulung wird das neue Informationssystem, beispielsweise das Schlüsselwesen, die Formulare, der Gebrauch von Monitoren etc. als weniger fremd und die Änderung als weniger abrupt empfunden.

Während anzunehmen ist, daß aufgrund der erweiterten Möglichkeiten für das Client System-Mitglied dessen EDV-Attitüden nach erfolgter Schulung in der Regel positiver als vorher sein werden, ist eine eindeutige Aussage hinsichtlich der Attitüden gegenüber den Schulungsmaßnahmen nicht abgebar.

"Es sei am Rande als Selbstverständlichkeit erwähnt, daß der innerbetriebliche Schulungsbetrieb von allen Beteiligten ein erhebliches Maß an Einsatzbereitschaft erfordert. Auch die Teilnahme an Kursen des Herstellers stellt für die Belegschaftangehörigen eine starke Belastung dar, insbesondere schon deshalb, weil der Schulbetrieb für die meisten eine bedeutende Umstellung in ihrer gewohnten Arbeitsweise erforderlich macht." 1)

Viele Mitarbeiter haben eine Abneigung gegen Schulungen, weil sie der Meinung sind, "mit einem bestimmten Alter der Schulbank endgültig entwachsen zu sein."²⁾ Dazu kommt ein gewisser Leistungsdruck sowie die Tatsache, daß die meisten zu schulenden Client System-Mitgliedern es seit langem nicht mehr gewohnt sind, im Schulungsbetrieb zu lernen. Gerade ältere Menschen haben häufig bereits stark an Lernfähigkeit eingebüßt und wissen um dieses Handicap.³⁾ Neben denen, die Schulungsmaßnahmen ablehnend gegenüberstehen, gibt es natürlich auch viele, die die Schulung von vornherein begrüßen.

Im Rahmen des organisationalen Umstrukturierungsprozesses sind drei Arten unterschiedlicher Schulungsmaßnahmen zu unterscheiden: erstens die Ausbildung von EDV-Personal aus den eigenen Reihen, zweitens die Schulung der Mitarbeiter, deren Tätigkeit sich aufgrund der Computerisierung verändert

1) Schulze (1970), S. 121; vgl. auch Küll, Nägele (1974) S. 20.

2) Schulze (1970), S. 121.

3) Vgl. aber auch Knebel (1974), S. 278, Punkt 3.

hat und drittens die Umschulung von Leuten, die eine Versetzung erfahren.¹⁾

Es ist anzunehmen, daß diejenigen, die zur Ausbildung für die Arbeit in der zukünftigen EDV-Abteilung ausgewählt wurden, positive Einstellungen zur EDV mitbringen. Bei ihrer Ausbildung wird auf die Schaffung von Attitüden zu achten sein, die den sozial-psychologischen Anpassungsproblemen von negativ eingestellten Kollegen Verständnis entgegen bringen.

Das Vertrautwerden mit der EDV und das Beherrschen der neuen Arbeitsbereiche gibt den Client System-Mitgliedern²⁾ ihre Verhaltenssicherheit wieder; Insuffizienzängste werden abgebaut, die Einstellung zur EDV-Einführung verbessert sich. Eine gute Schulung derjenigen, die später mit der EDV zu tun haben werden, verringert auch die Gefahr von Rückschlägen und Enttäuschungen nach erfolgtem Systemwechsel. Sie verhindert damit (teilweise) kognitive Dissonanzen und hilft, positive Attitüden zu bewahren.

Etwas problematischer stellt sich die Sachlage bei den Umzuschulenden dar. Ihr gewohnter Arbeitsplatz ist bei der Organisationsumstrukturierung untergegangen. Um weiter beschäftigt werden zu können, ist ihre Umschulung für eine andere Tätigkeit nötig. Die Ausbildung hat dann, wenn die Betroffenen ihre alte Stelle als besser bewerten als die neue, unter anderem die wichtige Funktion, positiv auf die neue Tätigkeit einzustimmen. Die Tatsache, daß Mitarbeiter,

1) Vgl. auch Chapin (1963), S. 152 ff.

2) Das hier betroffene Client System kann sich bis auf Großlieferanten und Kunden beziehen, wenn durch die Umstellung auch ihr Informationssystem tangiert wird. Vgl. z. B. Bereska (1968), S. 181.

die mehrere Stellenerfordernisse erfüllen, mobiler und damit sicherer sind und grundsätzlich bessere Chancen haben, mag als zusätzliche Argumentationshilfe der Attitüdenstrukturierung dienen. Auch hier gilt, daß eine fundierte Umschulung Insuffizienzbefürchtungen abbaut und somit positive Einstellungen schafft.

Eine erfolgreich absolvierte Schulung bringt zudem ein gewisses Erfolgserlebnis mit sich, das günstig auf die neue Situation ausstrahlt.¹⁾ Daneben stellt die Absolvierung einer Schulung eine Art Commitment dar, die den einzelnen zu einer bejahenden Haltung gegenüber der Umstellung selbst verpflichtet.

4.34 Personalveränderungen und Attitüdenstrukturierung

Für den Planned Organizational Change einer EDV-Einführung ist es geradezu symptomatisch, daß die Umstrukturierungen auch die Arbeitsplätze von Client System-Mitgliedern tangieren. Für den Change Agent ergibt sich die Notwendigkeit, einen Teil der Arbeitsplätze des Client System zu ändern, andere aufzulösen und neue Stellen zu schaffen.

Unter Personalveränderungen sollen im folgenden Situationen verstanden werden, bei denen, entsprechend der geltenden Rechtsnormen, Mitarbeiter ihre bisherige Tätigkeit aufgeben, also beispielsweise bei Versetzungen, Kündigungen und Pensionierungen. Bei Personalveränderungen steht, mehr noch als bei Umschulungen, die Anpassung der Personalstruktur an die Erfordernisse eines EDV-Informationssystems im Vorder-

1) Entsprechend soll aber auch die Schulung so ausgestaltet sein, daß dieses Erfolgserlebnis tatsächlich eintritt.

grund. Gleichwohl kann auch hierbei der attitudenstrukturierende Effekt nicht außer acht gelassen werden. Personalveränderungen bedeuten normalerweise für die Betroffenen wichtige Umstellungen, die eine Bewertung erfahren und somit in deren Attitüdenstruktur eingehen.

Die Art und Weise, wie solche Personalveränderungen und welche durchgeführt werden, wirkt auch auf die Einstellungen der nicht unmittelbar Betroffenen. Diese sammeln, indem sie die Geschehnisse beobachten, Erfahrungen, die ihre Attitüden gegenüber der laufenden Umstellung sowie gegenüber zukünftigen prägen. Die Personalveränderungen wirken sich somit auf den EDV-Implementierungsprozeß wie auch auf das Betriebsklima aus. Globale Einstellungen gegenüber der EDV-Einführung werden durch die Personalmaßnahmen dann vorteilhaft berücksichtigt, wenn es gelingt ein gutes Betriebsklima zu wahren.

Die Maßnahmen lassen sich aufteilen in solche, bei denen sich die Zahl der Belegschaftsmitglieder verringert, und in den innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel. Letzterer kann in Versetzung und Änderungskündigung unterschieden werden. Versetzungen bedeuten eine relativ geringfügige Veränderung, da hierbei der Arbeitnehmer seine bisherigen Rechte behält.¹⁾ Freilich können für den Einzelnen die Konsequenzen bedeutsam sein. Als eine Möglichkeit, Versetzungen auch attitudenorientiert zu unterstützen, wurde bereits die intensive Schulung bzw. Einweisung genannt. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang, die zu Versetzenden vor einer Verschlechterung ihrer wahrgenommenen Lage zu bewahren.

1) Vgl. dazu Hueck, Nipperdey (1970), S. 1420.

Da sich Versetzungen und Arbeitsplatzveränderungen in keinem Fall werden vermeiden lassen, ist darauf zu achten, daß dabei die einzelnen Client System-Mitglieder nicht überfordert und somit Insuffizienzbefürchtungen provoziert werden. Das bedeutet, daß die Personalveränderungen so vom Change Agent durchgeführt werden sollten, daß sich die Anforderungen des Umstellens und Umlernens an das Client System in möglichst geringen Grenzen halten. Es werden häufig Situationen auftreten, in denen die Unternehmensleitung keinen von der Gehaltsgruppe aus gesehen gleichwertigen (oder besseren) Arbeitsplatz all den Client System-Mitgliedern, deren Arbeitsplätze "freigesetzt" wurden, zur Verfügung stellen kann. Zu einer Umgruppierung in eine niedrigere Gehaltsstufe bedarf es aber zum einen einer Änderungskündigung,¹⁾ der der Betroffene in der Regel nicht ohne Widerstand zustimmen wird. Zum anderen ist eine Herabstufung auf einen niedrigeren Grundlohn ein nahezu sicheres Mittel, beim Betroffenen wie auch bei sympathisierenden Client System-Mitgliedern negative Attitüden gegen die EDV-Einführung, den Change Agent und die Unternehmensleitung hervorzurufen. Aus diesem Grund kann es im Hinblick auf eine für das Gelingen der EDV-Einführung funktionale Attitüdenstrukturierung sinnvoll sein, den versetzten Kräften ihr bislang bezahltes Entgelt weiter zu gewähren.²⁾ Auf diese Weise wird einer

1) Vgl. z. B. Bleistein (1970), S. 29 ff sowie das Urteil des Landesarbeitsgerichts (LAG) Baden-Württemberg (1960), vom 21. 1. 1960. Mitwirkungsrechte des Betriebsrats werden unter Kap. 45 aufgezeigt.

2) Ein Beispiel einer derartigen Versetzung mit nachfolgender Überbezahlung zitiert Scholz (1967), S. 38. Den aufgrund der EDV-Einführung in den Innendienst versetzten Stromabrechnern der Hamburgischen Electricitätswerke wurde eine "Ausgleichszulage" von 72,- DM gewährt. Die Zulage erfolgte aufgrund einer Vorstandszusage, wonach jedem Betriebsangehörigen, der durch die organisationale Veränderung in eine andere Berufsgruppe eingegliedert wurde, sein ursprüngliches Gehalt garantiert wurde.

zentralen negativen Detailattitüde gegenüber der EDV-Einführung der Boden entzogen, nämlich die Befürchtung, eine Gehaltseinbuße zu erleiden. Der Arbeitsplatz, den sie nach ihrer Versetzung einnehmen, ist aber damit überbezahlt. Dies kann wiederum zu neuen Schwierigkeiten Anlaß geben, denn diejenigen Betriebsangehörigen, die auf entsprechenden Stellen in die eigentliche niedrigere Gehaltsstufe eingegliedert sind, werden die Überbezahlung der Versetzten als Verletzung des Prinzips der Entlohnungsgerechtigkeit empfinden und unter Umständen unzufrieden und mißgünstig reagieren.

Neben monetären Versuchen, die negativen Bewertungen von Personalveränderungen und damit deren attitudenmäßigen Einfluß auf die EDV-Einführung und das Betriebsklima möglichst gering zu halten, sind auch nicht-monetäre Maßnahmen gebräuchlich. Sie wirken etwa gegen die Detailattitüde eines drohenden Statusverlusts. Um beispielsweise Versetzungen in ihren Auswirkungen akzeptabler zu machen, kann gegebenenfalls die neue Stelle eine statusträchtige Bezeichnung erhalten: Der ehemalige Buchhalter wird zum "Informationsorganisator" etc. Solche Stellen sind aber manchmal "tote Gleise", die nur wohlklingende Bezeichnungen haben. Derartige Verschleierungen und "Trostpflaster" funktionieren allerdings nur, solange sie nicht aufgedeckt und durchschaut werden.

Als stärkstes Mittel gegen Widerstandsverhalten bleibt die Entlassung der nicht anpassungswilligen Client System-Mitglieder. Sie scheint auch für solche Arbeitnehmer eine "Lösung" zu sein, für die keine zukünftige Verwendungsmöglichkeit existiert. Hier zeigt sich deutlich ein attitudenstrukturierender Effekt. Die Entlassung wird als schwerwiegende Sanktion betrachtet, die diejenigen hinnehmen müssen, die nicht bereit oder in der Lage sind, sich anzupassen.

Entsprechend werden Anpassungswilligen Belohnungen, etwa in Form von Beförderungen, Schulungskursen und sonstigen Vergünstigungen gewährt. Vom Anreizsystem der Organisation geht damit ein "mächtiger" attitudenorientierter Lernimpuls aus.¹⁾ Es ist gemäß der Lerntheorie zu erwarten, daß bei den übrigen Client System-Mitgliedern sich die Attitüde verstärkt, daß es vorteilhaft sei, sich den Anpassungsforderungen des Change Agent zu fügen. Andererseits muß aber auch gesehen werden, daß die Wahrnehmung von Entlassungen und die EDV-Einführung psycho-logisch miteinander verbunden werden. Dabei werden die negativen Attitüden gegenüber Entlassungen und die Angst davor auf die EDV-Innovation übertragen. Darüber hinaus erzeugen Entlassungen, die im Zuge organisationalen Wandels geschehen, einen negativen Einfluß auf das Betriebsklima.²⁾

Entlassungen bedeuten die wohl gravierendste Änderung für ein Client System-Mitglied im Zuge von EDV-Einführungen. Damit werden Einstellungen, die sich generell gegen Veränderungen richten in besonders starkem Maße aktiviert und für Widerstandshandlungen (bis zum Ausscheide-Termin des Betreffenden)³⁾ relevant. Das bedeutet, daß Kündigungen nach Möglichkeit zu vermeiden bzw. durch andere, in der Wahrnehmung des Client System weniger gravierende Maßnahmen zu ersetzen sind. Solche Maßnahmen sind beispielsweise die folgenden.

"Ein milderes Mittel, den Personalstand zu verringern, stellt die Einstellungssperre dar. Abgänge werden nicht mehr ersetzt, so daß sich das Personal innerhalb kurzer Zeit u. U. erheblich vermindert." 4)

1) Vgl. auch Witte (1973), S. 7 f.

2) Vgl. auch Welz (1968), S. 1410.

3) Angst vor eigenen, späteren Entlassungen und Solidaritätseinstellungen lassen zum Teil auch negative Haltungen im restlichen Client System aufkommen.

4) Zander (1967), S. 149.

Abgesehen davon, daß diese Maßnahme eine ziemlich indirekte Wirkung zeitigt, kann festgestellt werden, daß ein Einstellungs-Stop die bei den ansonsten nötigen Entlassungen auftretenden Ängste und negativen EDV-Attitüden vermeiden kann. Einstellsperren schaffen die Möglichkeit von Versetzungen auf freiwerdende Stellen und erlauben somit, Entlassungen (teilweise) zu umgehen.

Ein Mittel, Entlassungen in den Augen des Client System weniger schwerwiegend und nachteilig zu gestalten und die negativen Attitüdenkonsequenzen zu mildern, ist es, eine Übergangsbeihilfe zu zahlen. Sie ist als Entschädigung für die aufgezwungene Veränderung aufzufassen und als Hilfe, die eine erfolgreiche Suche nach einem gleichwertigen Ersatzplatz ermöglichen soll.

Wenn der Freistellungseffekt einen Angestellten trifft, der relativ kurz vor der Pensionierung steht, dann sind Umschulungen und Versetzungen oft wenig sinnvoll, eine Entlassung teilweise rechtlich bzw. vertraglich nicht möglich oder wegen der entstehenden Härten und den Auswirkungen auf das Image der Organisation sowie auf das Betriebsklima nicht erwünscht. Hier bietet es sich an, den Mitarbeiter bei voller Bezahlung vorzeitig in Pension zu schicken.¹⁾

Ein weiteres Mittel, negative Effekte von Personalmaßnahmen auf die Attitüde gegenüber der EDV-Einführung zu absorbieren, besteht darin, bestimmten Personenkreisen im Client System (beispielsweise den Angehörigen einer aufzulösenden Abteilung) Prämien für den Fall anzubieten, daß sie von

1) Allerdings ist es durchaus möglich, daß die betroffenen Personen unter diesen Maßnahmen leiden. Vgl. Jaeggi, Wiedemann (1963), S. 150. Die EDV-Einführung wird davon wohl aber kaum berührt.

sich aus kündigen. Langfristig gesehen empfiehlt sich eine umfassende Personalplanung. Teilweise kann die Einstellungspolitik der Personalabteilung Rücksicht auf die zu erwartenden Personalveränderungen nehmen.¹⁾ In diesem Zusammenhang hat auch die Aufstellung eines Sozialplans besondere Wichtigkeit. Mann und Williams bezeichnen ihn in anschaulicher Weise als "social shock absorber."²⁾ In ihm soll ein möglichst den verschiedenen Erfordernissen von Client System, Change Agent und Unternehmensleitung entsprechendes Vorgehen hinsichtlich der Personalveränderungen, geplant und abgestimmt werden. Entsprechend dem Betriebsverfassungs-Gesetz (BetrVG) von 1972 ist die Erstellung eines derartigen Sozialplans bei organisationalem Wandel und die Beteiligung des Betriebsrats daran Pflicht.³⁾

4.35 Spezielle sozialwissenschaftliche Methoden zur Attitüdenbeeinflussung und deren Verwendung bei EDV-Einführungen

Im folgenden sollen drei, in der sozial-psychologischen Literatur im Vordergrund stehende Ansätze zur Veränderung von Attitüden, deren Verwendung in der EDV-Einführungs-Praxis (noch) weniger üblich ist, vorwiegend als mögliche methodische Bereicherung und Anregung kurz diskutiert werden. Derjenige Ansatz, der einer gezielten Strukturierung von Einstellungen am nächsten kommt, ist die Konfrontation mit dem Attitüdenobjekt. Die beiden anderen Ansätze, nämlich Rollenspiele und Gruppendynamik, dienen demhingegen mehr der

1) Vgl. Mann, Williams (1966), S. 349.

2) Ebenda, S. 345.

3) Vgl. §§ 110 ff BetrVG und S. 326 ff. dieser Arbeit.

generellen Beeinflussung des gesamten Change System, um es zur Adaption des neuen Informationssystems zu befähigen.

Konfrontation

Die Konfrontation des Client System mit dem Attitüdenobjekt knüpft an die Überlegungen an, die über die quasi-selbständige Anpassung der Attitüden an die vollendeten Tatsachen einer erfolgten EDV-Einführung angestellt wurden.¹⁾

Nun ist es aber nicht möglich, das Client System prophylaktisch mit dem in Zukunft ablaufenden EDV-Implementierungsprozeß zu konfrontieren, und während bzw. nach der Einführung findet eine Konfrontation sowieso statt. Unter Berücksichtigung dieser beiden Umstände sind zur Verwendung der Methode der Konfrontation in der EDV-Einführungspraxis zwei Überlegungen anzustellen. Zum einen erhebt sich die Frage, ob das Client System Attitüdenobjekten gegenübergestellt werden kann, die dem geplanten Wandel des Informationssystems einigermaßen entsprechen. Eine gewisse Möglichkeit wäre eine Betriebsbesichtigung bei einer Unternehmung, die einen ähnlichen Umstellungsprozeß vollzieht bzw. vor kurzem abgeschlossen hat. Dabei könnte das Client System die Funktionsweise des EDV-Informationssystem in eigenen Augenschein nehmen, sich also "selbst überzeugen". Besonders intensiv wird die Konfrontation, wenn die Client System-Mitglieder die Gelegenheit erhalten, mit den Angehörigen des gastgebenden (ehemaligen) Client System einen Erfahrungsaustausch vorzunehmen. Da derartige Besichtigungen bei anderen

1) Vgl. S. 286 ff.

Unternehmungen meist in einer freundlichen Atmosphäre stattfinden und die Verantwortlichen der einladenden Organisation in der Regel geneigt sind, insbesondere die positiven Seiten ihrer Aktivitäten und EDV-Anlagen herauszukehren, ist auch aus dieser Sicht ein günstiger Einfluß auf die EDV-Attitüden des Client System zu erwarten. Ein Nachteil dieses Vorgehens ist, daß meist nicht das gesamte Client System an einer solchen Besichtigung teilnehmen kann. Das bedeutet, daß man sich auf für den Change besonders wichtige Client System-Mitglieder (Schlüsselpositionen) beschränken muß. Unter Umständen wird es auch nicht ganz einfach sein, ein Unternehmen zu finden, das sich bereitwillig "in die Karten schauen" läßt.¹⁾

Eine zweite Überlegung bezieht sich auf die Konfrontation während der Einführung. Der Schaffung bzw. Erhaltung positiver EDV-Attitüden ist es zuträglich, wenn die ersten Kontakte mit dem neuen Informationssystem angenehmer Art sind. In diesem Zusammenhang wäre daran zu denken, die Client System-Mitglieder (soweit wie möglich und nötig) in einer unternehmensinternen Veranstaltung mit der EDV-Anlage und deren Funktionsweise in verständlicher Form vertraut zu machen. Entsprechendes gilt für die Einarbeitung der Betroffenen in ihre computerisierten Arbeitsbereiche. Hier schließt sich der Kreis zu den Schulungs- und Informationsmaßnahmen.

Die Wirkungsweise der Konfrontation läßt sich einmal als Attitüden generierung beschreiben, bei der die Client System-Mitglieder die Einstellungen der Gastorganisation lernen, zum anderen aber auch als Attitüdenwandel, wenn negative Haltungen gegen die EDV-Einführung existieren. Im letzteren

1) Insbesondere werden sich aber gerade diejenigen Unternehmungen gegen derartige Besuche wenden, die schlechte EDV-Erfahrungen gemacht haben und von denen folglich auch kein "Werbe-Effekt" zu erwarten wäre.

Fall kommen die Client System-Einstellungen mit denen der Gastgeber in Dissonanz und da die bereits erfahrenen Angestellten als "Experten" angesehen werden, ist ein Wandel der Ablehnung der EDV-Einführung zu erwarten.

Die Konfrontation mit EDV-Systemen in der beschriebenen Weise eignet sich primär zur Handhabung globaler Abneigungen gegen die EDV-Einführung. Es werden dabei den Client System-Mitgliedern positive Eindrücke vermittelt, die mit dem bevorstehenden Wandel des Informationssystems assoziiert werden.

Rollenspiele

Ein besonders wirksames Verfahren, Attitüden anhaltend zu ändern sind Rollenspiele.¹⁾ Dabei übernehmen diejenigen, deren Einstellungen geändert werden sollen, die Rollen anderer Personen. Wie bei der Konfrontation mit dem Attitüdenobjekt geschieht keine unmittelbare und explizite Indoktrination der zu Beeinflussenden. Sie werden nicht überredet, sondern die sollen "sich selbst überreden". Die Besonderheit dieses Vorgehens liegt darin, daß die Person, indem sie eine fremde Rolle spielt, selbst Argumente produziert, die den eigenen Attitüden entgegen stehen; " ... that is, the 'saying is believing' effect may result from the subject's having convinced himself by his own arguments ..."²⁾ Die von einem selbst stammenden Informationen gelten offenbar als besonders glaubwürdig und sinnvoll, so daß sie ei-

1) Zur Methode der Rollenspiele vgl. z. B. Ingersoll (1973); Collins (1970), S. 142 ff; Jones, Gerard (1967), S. 485 ff; King, Janis (1974); Klis (1970), S. 145 ff. Als Spiel-Leiter und -Initiator bietet sich die Rolle des Change Catalyst an. Vgl. auch Börsig (1975), S. 75 ff.

2) Jones, Gerard (1967), S. 487.

nen leichten Zugang zur eigenen Attitüdenstruktur haben. Der Rollenspieler wird angeregt, sich genau die Argumente, Illustrationen und Appelle auszudenken, die er für die Überzeugendsten hält. Dabei stimmt er die Informationsinhalte auf die spezifischen Attitüden und Dispositionen einer ganz bestimmten Person ab - nämlich seiner eigenen.¹⁾ Einen Erklärungsversuch für die Wirkungsweise dieses Verfahrens liefert folgende Hypothese: Beim Rollenspiel gezeigtes Verhalten, das in einem psycho-logischen Gegensatz zu den Attitüden des Individuum steht, ruft kognitive Dissonanzen hervor, diese bewirken einen Attitüdenwandlungs-Stimulus.

Die Rolle, die der zu Beeinflussende spielen soll, muß einen kontroversen Inhalt zu dessen Attitüdenposition aufweisen.²⁾ Besonders geeignet für Rollenspiele sind Fälle, in denen gegenseitige Abneigungen und Vorurteile zweier Personen bzw. Personengruppen abgebaut werden sollen. Hier tauschen beide Parteien ihre Rollen aus. Diese Methode hat den Vorteil, daß die gegensätzlichen Parteien erkennen können, wie die jeweils anderen die eigene Rolle wahrnehmen. Hier treten zur Konfrontation die Möglichkeit, sich im Spiegel des Gegenüber zu sehen, und die Notwendigkeit, sich in die Situation des anderen hineinzufühlen.

Die Übertragung der Rollenspiele in die Praxis von EDV-Einführungen ist deshalb etwas schwierig, weil es sich um die Attitüden gegenüber einem abstrakten Objekt handelt und nicht primär um Haltungen gegenüber Menschen. Dennoch können einige Hinweise auf mögliche Heuristiken gegeben werden.

1) Vgl. Hovland, Janis, Kelley (1969), S. 307.

2) Janis und Mann ließen beispielsweise ihre Versuchspersonen, denen sie das Rauchen abgewöhnen wollten, in die Rolle eines Arztes schlüpfen, der sie von der Schädlichkeit des Rauchens überzeugen sollte. Vgl. Mann, Janis (1968).

So wäre beispielsweise denkbar, die Client System-Mitglieder zu bitten, sich in die Rolle des Change Agent (bzw. der Unternehmensleitung) hineinzuversetzen und aus dieser Sicht Argumente zu artikulieren, die für die Einführung von EDV in die Unternehmungsorganisation sprechen. Auf diese Weise lassen sich Detailattitüden für die EDV-Einführung schaffen bzw. ehemals negative in positiver Richtung verändern. Die einzelnen Argumente, die die Spieler für die EDV vorbringen, beispielsweise Rationalisierung, bessere Kontrolle über Betriebsabläufe, Entlastung der Angestellten etc., sind gerade die Detailattitüden, die sie für ausschlaggebend für eine Gesamthaltung zur EDV-Einführung halten.

Die Formulierung dieser Argumente kann schriftlich vorgenommen werden oder mündlich im größeren Kreise geschehen. Im letzteren Fall sind von den Spielern zwar unter Umständen stärkere Hemmungen zu überwinden, doch ist andererseits zu erwarten, daß dieses öffentliche Verhalten als Commitment empfunden wird und damit größere attitudenändernde Dissonanzen hervorruft.

Eine ähnliche Vorgehensweise bestünde darin, Client System-Mitglieder eine Szene darstellen zu lassen, in der sie einzelne Change Agent-Mitglieder in deren Funktionen bei der Innovation spielen. Die Änderung wird hierbei nicht primär die Einstellungen gegenüber der EDV, sondern vor allem die gegenüber dem Change Agent betreffen. Es ist aber anzunehmen, daß diese positive Haltung auch auf die Funktion des Change Agent, das heißt auf den Wandel ausstrahlt.¹⁾

Eine dritte denkbare Variante stellt ein Interaktionsspiel zwischen Change Agent und Client System dar, bei dem die je-

1) Vgl. hierzu auch den lerntheoretischen Ansatz von Tannenbaum und Genel, z. B. bei Tannenbaum (1974).

weiligen Mitglieder ihre Rollen austauschen. Diese Art zu spielen, beeinflusst vor allem Attitüden, die sich generell gegen organisationale Änderungen und den Change Agent wenden. Change Agent und Client System sollen sich selbst und die Attitüden ihres Gegenüber erkennen, verstehen und akzeptieren lernen. Damit ändert sich nicht nur die Einstellung gegenüber dem Change Agent, es wird die Attitüdenstruktur auch einer Überprüfung und Lockerung zugänglich. Es ist jedoch deutlich zu sehen, daß sich dabei auch der Change Agent attitüden-ändernden Einflüssen ausgesetzt. Hier findet eine gegenseitige Anpassung statt.

Von den genannten Rollenspielen zu unterscheiden ist der Vorschlag, reine Simulationsspiele durchzuführen, die in etwa den Charakter von case-studies haben. Das Change System spielt dabei seine zukünftigen Rollen, simuliert sie also, um sie zu erlernen und sich an sie zu gewöhnen. Hier spielt jede Person ihre eigene und keine fremde Rolle. Auch derartige Spiele eignen sich zum Abbau negativer EDV-Attitüden, insbesondere zum Abbau von Insuffizienzbefürchtungen. Die Struktur des Simulationsspiels ist dabei an die jeweiligen spezifischen Gegebenheiten der Spieler und des EDV-Informationssystems anzupassen.

Gruppendynamik

Mit den Rollenspielen verwandt sind die gruppendynamischen Verfahren. Auch bei ihnen steht die gegenseitige Beeinflussung im Vordergrund; auch dort werden nicht nur die EDV-Attitüden des Client System strukturiert, sondern es geht darum, das

gesamte Change System über eine Beeinflussung seiner Attitüden anpassungsfähiger zu machen. Diese gruppendynamischen Methoden werden von manchen Vertretern des Planned Organizational Change in den Mittelpunkt widerstandsverhindernder Verfahren gestellt.¹⁾ Ihre Wirksamkeit und ihre Nebeneffekte stehen aber noch in heftiger wissenschaftlicher Diskussion.

Einen gewissen Einblick in Inhalt und Struktur gruppendynamischer Methoden geben ihre unterschiedlichen Bezeichnungen. Solche sind beispielsweise: sensitivity training, laboratory training, training groups (T-groups), learning groups (L-groups), self-analytic groups, gruppendynamisches Training etc. Nach Gebert geht es bei diesen Verfahren im Prinzip um zweierlei: "Zum einen sollen bestimmte Einstellungen bzw. Verhaltensbereitschaften vermittelt werden (z. B. Kooperationsbereitschaft), zum anderen sollen bestimmte Fähigkeiten erworben werden (z. B. Teamfähigkeit)."²⁾ Eine der Fähigkeiten, die vermittelt werden sollen, ist zum Beispiel auch soziale Sensibilität, das heißt die Förderung der Wahrnehmungsfähigkeit von sozialen Prozessen, Gegebenheiten und Problemen und der Möglichkeiten passend auf diese zu reagieren. Sensibilität ermöglicht wiederum die Initiierung von Lern- und Erkenntnisprozessen, die einen Attitüdenwandel hervorbringen.

Die Vorgehensweise beim gruppendynamischen Training ist dadurch gekennzeichnet, daß die Teilnehmer einen, von der Struktur des alltäglichen organisationellen Lebens gänzlich unterschiedlichen sozial-psychologischen Raum schaffen, in

-
- 1) Vgl. dazu und zum folgenden (1969), S. 61 ff; Bennis, Schein (1973); Katz, Kahn (1966), S. 406 ff; Johns (1973), S. 114 ff; Gebert (1974), S. 29 ff.
 - 2) Gebert (1974), S. 30. Im Original z. T. kursiv. Eine detaillierte Untersuchung gruppendynamischer Verfahren findet sich bei Gebert (1972).

dem Schranken, wie psychologische Hemmungen, hierarchische Barrieren, anonyme Distanz etc., möglichst abgebaut werden. Davis beschreibt deshalb die Trainingsgruppe ironisch als: " ... a psychological nudist colony in which people are stripped bare to their attitudes."¹⁾ Die Methodik des Trainings läßt eine vorgegebene Struktur weitgehend vermissen. Der Trainingsleiter, der sich als Change Catalyst verstehen kann, tritt so weit wie möglich in den Hintergrund. Die Gruppenteilnehmer werden gebeten, über Probleme zu sprechen, die ihnen am Herzen liegen.²⁾ Diese Unstrukturiertheit ist beabsichtigt. Sie soll dazu beitragen, daß festgefahrene kognitive Strukturen auftauen (unfreeze) und damit verändernden Einflüssen zugänglich werden.³⁾ Damit sollen Einstellungen, die für ein starres Festhalten am gegebenen Status quo verantwortlich sind, abgebaut werden, so daß sich neue Attitüden bilden können, die der zukünftigen Situation besser angepaßt sind.

Im Rahmen der Implementierung eines EDV-Informationssystems bieten die gruppendynamischen Methoden interessante Chancen. Wenn auch kaum unmittelbare Auswirkungen auf die Attitüden des Client System gegenüber der EDV selbst zu erwarten sind, so liegt doch auf der Hand, daß die Entstehung von Kooperationsbereitschaft, Teamgeist und gegenseitigem Verständnis innerhalb des Change System dem organisationalen Wandel förderlich ist. Empirische Forschungsarbeiten in Betriebswirtschaften haben gezeigt, "that considerable benefits can result if T-groups are employed in the promotion of organiza-

1) Davis, zit. nach Johns (1973), S. 116.

2) Neben Diskussionen sind auch andere Trainingsverhalten möglich, etwa Berühren von Partnern im Dunkeln, Führen des Partners an der Hand, etc.

3) Vgl. hierzu Gebert (1974), S. 31 f und die dort verwendete Literatur.

tional change ...".¹⁾ Die Wirkung des gruppendynamischen Trainings bleibt nicht auf die Überwindung der Abneigung von Veränderungen des Status quo beschränkt, sondern umfaßt in globaler Weise das Betriebsklima.

Diesen Vorteilen stehen nicht zu übersehende Probleme gegenüber. Gruppendynamisches Training kann nur dann erfolgreich sein, wenn es lang genug in einer neutralen Umgebung betrieben wird. Die meisten Unternehmungen werden aber etwa ein bis zwei Wochen dauernde ganztägige Veranstaltungen für das gesamte Change System kaum durchführen können. Da die Erfolge dieser Methoden nur sehr schwer als "hard facts"²⁾ dokumentierbar sind, wird es oft schwierig sein, das Management von der Effizienz dieser aufwendigen Verfahren zu überzeugen. Darüber hinaus birgt die Gruppendynamik gewisse Risiken der Verunsicherung, die an diejenigen psychoanalytischer Methoden erinnern. Manche Change System-Mitglieder, insbesondere die Manager im Change Agent, werden zudem nicht gewillt sein, die zwischen ihnen und anderen existierenden Barrieren wegzuräumen und sich in der Öffentlichkeit psychisch zu entblößen.³⁾ Es ist aber für den Erfolg des Gruppentrainings entscheidend, daß das gesamte Change System und hier wieder gerade die Manager beteiligt sind.

Die nicht-involvierten Personen stellen nämlich inhomogene Elemente dar, wenn das Change System vom Training wieder zurück in die Unternehmung kommt. Vor allem dann, wenn ausschlaggebende Manager nicht am Training teilnahmen, ist zu

1) Johns (1973), S. 131; vgl. auch Gebert (1974), S. 38 f und die dortige Literatur.

2) Vgl. zum Begriff der "hard facts" und deren Dominanz über schlechter quantifizierbare und nachweisbare "soft facts" Kirsch, Kieser (1974), S. 540.

3) Vgl. hierzu auch Bennis (1969), S. 74.

befürchten, daß aufgrund ihrer unveränderten Attitüden und Erwartungen mit dem Übergang in die alte Unternehmungsumwelt auch wieder die alten kognitiven und organisationalen Strukturen Geltung finden. Der Transfer der gruppendynamischen Veränderungen in die Unternehmungs-Organisation ist einer der problematischen Punkte dieser Methoden.¹⁾ Da sich mittlerweile die Stellenhierarchien und formalen organisationalen Beziehungen nicht geändert haben, geht von diesen Gegebenheiten ein starker restituierender Einfluß aus.

Die gruppendynamischen Verfahren sind zwar ein zweifellos interessanter Ansatz im Hinblick auf den organisationalen Wandel einer EDV-Einführung; es stehen ihrer Verwendung in der Praxis aber erhebliche Probleme im Wege, so daß sie nur für experimentierfreudige Organisationen in Frage kommen werden.²⁾

4.4 Einflußnahmemöglichkeiten des Client System

Die bisher dargestellten Maßnahmen dienen vorwiegend der attitudinalen Beeinflussung des Client System durch den Change Agent. Rollenspiele und Gruppendynamik stellen bereits einen Übergang zu den folgenden Möglichkeiten dar, mit Hilfe von Attitüdenstrukturierung Anpassungswiderstände zu vermeiden. Hier werden die Einflußnahmemöglichkeiten des Client System in den Vordergrund gestellt. Diese Einflußnahme kann zum einen dadurch geschehen, daß das Client System ein Partizipationsrecht bei der Gestaltung und Implementierung der EDV erhält.³⁾ Zum ändern kann das Client

1) Vgl. hierzu Gebert (1974), S. 39 ff; Johns (1973), S. 123; Hoefert (1974), S. 459 f.

2) Literatur über die praktische Anwendung der Gruppendynamik bei EDV-Einführungen ist dem Verf. nicht bekannt.

3) Hier ist natürlich eine "echte", das heißt nicht nur "sozial-technologische" Partizipation gemeint.

System versuchen, unmittelbar auf die Einstellungen des Change Agent einzuwirken und damit durch deren Anpassung an die eigenen Meinungen, eine eigene Umstellung (teilweise) zu umgehen.

Die Abgrenzung der genannten Unterpunkte ist freilich nur schwerpunktartig zu verstehen, da auch bei der Partizipation das Client System einen gewissen Einfluß auf die Einstellungen des Change Agent zur EDV-Einführung ausüben wird.

4.41 Die Partizipation des Client System

Wirkung der Partizipation

Dadurch, daß das Client System bzw. Teile davon aktiv an der Ausgestaltung und Verwirklichung des neuen Informationssystems mitwirken, ändert sich durch die Partizipation im Grunde der Umfang des Change Agent.

Die partielle personale Identität von Change Agent und Client System, die die Partizipation bewirkt, begründet die Wirksamkeit dieser Vorgehensweise. Entsprechend ihrer Machtbasis werden die partizipierenden Client System-Mitglieder versuchen, den EDV-Implementierungs-Prozeß so zu steuern, daß er (auch) ihren individuellen Attitüden entspricht. Insoweit dies gelingt entfällt der Grund für Widerstand.

Mit der Teilnahme des (bzw. von Teilen des) Client System am Change Agent wird eine Identifikation der Partizipierenden mit dem EDV-Einführungsprozeß erzeugt. Der Change ist nunmehr (auch) ihr Werk. Diese Identifikation läßt keine schwerwiegenden negativen Einstellungen gegen die EDV-Implementierung zu, ohne erhebliche Dissonanzen mit dem nor-

malerweise positiven Selbstbild des Individuums zu verursachen. Je stärker die Beteiligung und das Engagement der Partizipierenden, desto stabiler wird deren positive Haltung zum mitgestalteten Wandel.¹⁾

Gegenüber der Partizipation an organisationalen Entscheidungen bestehen, wie etwa auch dem Begriffsinhalt der Demokratisierung der Arbeitswelt und der Mitbestimmung, beim größten Teil des Client System positive Attitüden. Diese werden mit dem geplanten Wandel des Informationssystems in Verbindung gebracht und sorgen für eine positive Haltung ihm gegenüber. Damit werden solche Einstellungen abgeschwächt, die sich generell gegen organisationalen Wandel wenden, denn dem selbst (mit-) gestalteten Wandel werden normalerweise weit günstigere Attitüden entgegen gebracht.

Insoweit Client System-Mitglieder auch in Detailfragen an der Ausgestaltung des neuen EDV-Systems mitwirken können, werden auch negative Detailattitüden gegen die EDV eliminiert. Die Integration von beispielsweise Sachbearbeitern in das EDV-Planungsteam bewirkt nicht nur die Mobilisierung ihrer speziellen Fachkenntnisse, sondern ermöglicht den Sachbearbeitern auch diejenigen Alternativen zu unterstützen, die ihren Einstellungen entsprechen. Entsprechend hilft eine Mitbestimmung bzw. Mitwirkung des Client System (oder dessen Vertreter) bei den im Zuge der EDV-Implementierung nötigen Personalmaßnahmen, Härten und damit besonders starke negative Attitüden zumindest graduell abzubauen.

Für den Eintritt der genannten Effekte ist es im Grunde ausreichend, wenn das Client System seine Partizipation als solche wahrnimmt. Ob eine Teilnahme an den Entscheidungen

1) Vgl. hierzu die Ausführungen zum Aspekt des "ego-involvement" S. 261.

tatsächlich und "objektiv" spürbar stattfindet, ist eine andere Frage. Die Frage nämlich, ob das Management (bzw. der ursprüngliche Change Agent) Partizipation als einen besonders raffinierten und wirksamen Trick ansieht, hinter dem sich die Idee verbirgt, das Client System so geschickt zu manipulieren, daß es das entscheidet, was man selbst will, aber glaubt es wäre sein eigener Wille.¹⁾ Ein solches Manipulieren setzt allerdings eine große sozial- und psychotechnologische Überlegenheit der Manipulierenden voraus und dazu eine besondere Attitüde gegenüber "richtigem" Führungsverhalten. Hinzu kommt, daß: "People tend to see through such ruses, and react negatively quite rapidly."²⁾

Die Wirksamkeit der Partizipation wird auch von der Einstellung des Client System gegenüber der Frage beeinflusst, ob es einen Anspruch auf eine Mitwirkung an den Entscheidungen bei der Einführung hat. Besteht die Meinung, einen solchen Anspruch zu haben, so wirkt eine Beteiligung nur ein wenig positiv auf die Change-Attitüden, eine Nicht-Beteiligung aber stark negativ und vice versa, wenn diese Meinung nicht besteht.³⁾

Auch in der EDV-Einführungs-Praxis finden sich Empfehlungen, das Client System partizipieren zu lassen, das heißt, die oben angestellten mehr theoretischen Überlegungen finden eine auf Erfahrung beruhende Bestätigung.⁴⁾

1) Vgl. hierzu Johns (1973), S. 95 ff und dort zit. Literatur.

2) Mann, Neff (1964), S. 81. Darüber hinaus existieren natürlich auch gesetzlich festgelegte Partizipationsrechte; sie werden weiter unten dargestellt.

3) Vgl. ebenda, S. 79 f; die Angaben stützen sich auf eine empirische Untersuchung von Coch und French, sowie French, Israel und As.

4) Vgl. z. B. Sanders (1972), S. 413; Studienkreis Dr. Pärli (1972), S. 100.

Ausgestaltung der Partizipation

Die Ausgestaltung der Partizipation kann im einzelnen ganz unterschiedlich sein. Eine Differenzierung ist nach dem Grad der Mitwirkung und nach dem teilnehmenden Personenkreis möglich. Die geringste Stufe der Partizipation ist die der Informierung; sie soll allerdings hier nicht gemeint sein. Etwas weiter geht die Diskussion. Bei ihr können die Client System-Mitglieder ihre Meinung dem Change Agent auseinandersetzen und haben damit die Möglichkeit, erstens die Change Agent-Attitüden kennen zu lernen und zweitens diese im eigenen Sinne zu beeinflussen.¹⁾ Die Diskussion gibt dem Client System in der Regel schon das Gefühl, am EDV-Einführungsprozeß beteiligt zu sein.

Von einer Partizipation im eigentlichen Sinne kann erst dann gesprochen werden, wenn dem Client System ein merklicher Einfluß auf die Entscheidungsfindung gegeben ist. Ein solcher liegt bereits vor, wenn es maßgeblich an der Definition der Entscheidungsprobleme sowie an der Informationssammlung und -aufbereitung beteiligt wird. Eine besondere Form, dies zu erreichen, ist es, einzelne Mitglieder des Client System in das Projektteam²⁾ zur Planung und Einführung des neuen Informationssystems zu integrieren.³⁾ Diese Mitgliedschaft wird zwar auf wenige Client System-Angehörige beschränkt

1) Vgl. S. 232 f. dieser Arbeit.

2) Das Projektteam ist ein Subsystem des Change Agent dem gewöhnlich weiterreichende Entscheidungsbefugnisse vor-
enthalten sind. Vgl. zum Projektsystem Kirsch, Bamberger,
Gabele, Klein (1973), S. 728 ff. Dort wird allerdings
eine andere Abgrenzung mit der Terminologie des Planned
Organizational Change vorgenommen; vgl. ebenda, S. 737 ff.

3) Vgl. auch Studienkreis Dr. Pärli (1972), S. 148; Schulze
(1970), S. 63; Johns (1973), S. 101 ff (die Technik der
task groups nach Argyris).

sein, und die Lösung technologischer Sachprobleme wird im Mittelpunkt stehen, dennoch hat das restliche Client System unter Umständen das Gefühl, daß Personen aus ihrer Mitte auch ihre Interessen vertreten. Am weitesten geht die Partizipation, wenn das Client System an den Beschlußfassungen unmittelbar beteiligt ist und mitbestimmen kann. Die Mitgliederzahl wird es allerdings als unpraktikabel erscheinen lassen, daß jeweils das gesamte Client System, insbesondere bei Detailfragen, an der Entscheidungsfindung beteiligt wird. Aus diesem Grunde ist es günstiger, wenn Vertreter des Client System dessen Interessen gegenüber dem Change Agent wahrnehmen. Da kaum von einer Homogenität der Client System-Interessen auszugehen ist, wäre es vorteilhaft, jeweils Vertreter von abgegrenzten Gruppen (Mittleres Management, Sachbearbeiter etc.) zu bestimmen.

Partizipationsrechte aufgrund gesetzlicher Vorschriften

Gewählte Interessenvertreter existieren bereits für die Arbeitnehmer einer Unternehmung, nämlich in Form des Betriebsrats. Nach Ansicht Fuhrmanns sind aber dessen Einflußmöglichkeiten auf die Ausgestaltung der EDV in praxi gering.¹⁾ Die Angestellten empfinden ein gewisses Ohnmachtsgefühl, das sich bei einer Befragung darin dokumentierte, "daß nur 15 v. H. glauben, Einfluß auf die Veränderungen, die durch die Umstellung auf EDV hervorgerufen werden, nehmen zu können. 20 v. H. sprechen die Einflußmöglichkeiten anderen zu. Nahezu die Hälfte (45 v. H.) der befragten Angestellten sieht sich nicht imstande, selbst etwas zu tun. 21 v. H. äußerten sich

1) Vgl. Fuhrmann (1971), S. 16. Inwieweit das neue BetrVG hier eine Änderung herbeiführen wird, läßt sich noch nicht absehen.

nicht.¹⁾ Diese Angaben weisen auf den Mangel einer effizienten Interessenvertretung hin. Es ist allerdings anzumerken, daß der Gesetzgeber mit dem neuen Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1972 dem Betriebsrat durchaus ein spürbares Partizipationsrecht einräumt. Die Einführung eines EDV-Informationssystems gilt als Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG.²⁾ Demgemäß hat der "Unternehmer ... den Betriebsrat ... rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten."³⁾ Dabei erstreckt sich die Beratung auf die technologischen Sachprobleme ebenso wie auf die sozialen Auswirkungen. Nur im zweitgenannten Bereich besteht aber ein volles Mitbestimmungsrecht. Dieses erstreckt sich auf den sogenannten Sozialplan, bei dem Unternehmer und Betriebsrat "... eine Einigung über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den Arbeitnehmern infolge der geplanten Betriebsänderung entstehen ..., "⁴⁾ herbeiführen sollen. Betriebsrat und Unternehmer haben jedoch zu versuchen auch einen "Interessenausgleich" hinsichtlich der Fragen, ob und in welcher Weise EDV eingeführt wird, zu erreichen. Kommt eine Einigung nicht zustande, so können verschiedene Schiedsstellen angerufen werden.⁵⁾ "Weicht der Unternehmer von einem Interessenausgleich über

1) Vgl. Fuhrmann (1971), S. 15.

2) Vgl. zum folgenden z. B. Dietz, Richardi (1973), S. 1330 ff.

3) BetrVG (1972), § 111; Ein Recht auf Information hat auch der Wirtschaftsausschuß (sofern die Unternehmung einen solchen hat). Vgl. § 106, insbesondere Abs. 2 und 3, BetrVG (1972); vgl. dazu auch § 82 BetrVG.

4) BetrVG, § 112. Nicht-monetäre Nachteile bleiben allerdings unberücksichtigt. Zur Mitwirkung bei der Konzipierung des Sozialplans würde ich die Einschaltung einer Change Catalyst empfehlen.

5) Vgl. § 112/2, 3 u. 4, BetrVG (1972). Entsprechendes gilt für den Sozialplan.

die geplante Betriebsänderung ohne zwingenden Grund ab, so können Arbeitnehmer, die infolge dieser Abweichung entlassen werden, beim Arbeitsgericht Klage erheben mit dem Antrag den Arbeitgeber zur Zahlung von Abfindungen zu verurteilen."¹⁾ Diese Androhung soll den Unternehmer dazu veranlassen, sich an die im Interessenausgleich vereinbarten Absprachen zu halten. Daneben verbleiben dem Betriebsrat noch die Mitwirkungsrechte bei "personellen Angelegenheiten" (§§ 92 - 103 BetrVG), bei denen insbesondere die Rechte bei der Personalplanung, der Schulung von Arbeitnehmern sowie die Partizipationsrechte bei "personellen Einzelmaßnahmen" wie Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung, Versetzung und Kündigung, ins Gewicht fallen. In diesem Zusammenhang ist auch auf die Aktivitäten der Gewerkschaften, die sich ebenfalls als Arbeitnehmervertretung verstehen, hinzuweisen. Sie bemühen sich, über sogenannte Rationalisierungsschutzabkommen um eine globale Sicherung der Client System-Interessen und um eine möglichst weitgehende Partizipation bei der Aufstellung von Sozialplänen.²⁾

Die gesetzliche Verankerung der Partizipation bei einem organisationalen Wandel, wie dem der EDV-Einführung, gibt dem Client System eine gewisse Sicherheit. Diese Sicherheit hilft einen Teil der negativen EDV-Attitüden von vornherein abzuschwächen.

4.42 Beeinflussung der Attitüden des Change Agent durch das Client System

Indem das Change System die Einstellungen des Change Agent strukturiert und so eine Annäherung der gegenseitigen Stand-

1) § 113/1, BetrVG (1972).

2) Vgl. hierzu die Beispiele bei Fuhrmann (1971), S. 111 ff.

punkte herbeiführt, kann ein Teil der Anpassungswiderstände verhindert bzw. abgebaut werden. Nachdem es Ziel eines Change Agent ist, den organisationalen Wandel möglichst reibungslos und erfolgreich abzuwickeln, aber Anpassungswiderstände diese Zielerreichung behindern, wird dem Change Agent ein gewisses Anpassen seiner Einstellungen an die des Client System durch eine Förderung seiner Zielerreichung belohnt. Entsprechend den lerntheoretischen Aussagen ist daher eine Attitüdenänderung beim Change Agent wahrscheinlich. In einer gedanklichen Vorwegnahme dieses Lernprozesses wird eine Anpassung bereits nach der Erhebung der Client System-Attitüden geschehen, um auf diese Weise einem Widerstandsverhalten vorzubeugen.¹⁾ Haben die Messungen der Attitüden des Client System beispielsweise ergeben, daß die meisten Außendienstmitarbeiter eine Zentralisierung der Kundenabrechnungen in der Unternehmenshauptverwaltung stark ablehnen und war der Change Agent bislang der Ansicht, daß die Zentralisation im Zuge der EDV-Einführung von Vorteil sei, so ist es gut möglich, daß der Change Agent nunmehr zur Vermeidung von Widerstand seine ursprüngliche Meinung ändert und nach Möglichkeiten sucht, die dezentrale Kundenabrechnung innerhalb des EDV-Systems aufrecht zu erhalten.

Neben dieser mehr absichtlichen Anpassung des Change Agent, die fließende Übergänge zur Partizipation aufweist, geht eine unbeabsichtigte einher. Es ist anzunehmen, daß das Client System nicht nur passiv Attitüdenstrukturierungsmaßnahmen über sich ergehen lassen wird, sondern auch von sich aus aktiv die Einstellungen des Change Agent zu beeinflussen trachtet. Zwar stehen dem Client System die Instrumentarien und formalen Möglichkeiten nicht in gleichem Umfang wie dem Change Agent zur Verfügung, doch bleibt ihm

1) Vgl. hierzu auch Kirsch (1974), S. 179.

eine Vielzahl von Gelegenheiten, die Change Agent-Attitüden zu manipulieren.

So ist der Change Agent bei der Ist-Aufnahme des bisherigen Informationssystems auf die Aussagen der Sachbearbeiter über Umfang und Besonderheiten der in ihren Bereich fallenden Informationsverarbeitungen angewiesen. Durch eine geschickte Darstellung kann der Befragte erwirken, daß sein Arbeitsgebiet als nicht computerisierungsfähig gilt oder daß die von ihm gegebenen Daten einen von ihm präferierten Lösungsvorschlag unterstützen. Der Sachbearbeiter kann versuchen, seine Vorschläge dem Change Agent als die "besseren" einzureden, und dabei, um seine Glaubwürdigkeit zu unterstreichen, auf seine Vertrautheit mit dem betroffenen Sachgebiet verweisen.

Nicht nur informationstechnologische Fragestellungen sind auf diese Weise interessengerecht darstellbar, sondern auch unmittelbar personelle Probleme. Die Gruppe, die wegen ihrer harmonischen Beziehungen zusammenbleiben möchte, wird sich als eingeschworenes, eingefahrenes Team darstellen, dessen Zerteilung einen erheblichen Effizienzverlust mit sich brächte; der Vorgesetzte, der sich eine möglichst große Zahl an Untergebenen sichern will, wird vielleicht Argumente suchen, die untermauern, daß bestimmte Stellen nur seiner Abteilung zugeordnet werden können. Häufig werden dabei "Sachargumente" gebraucht, um Attitüden-Argumente zu verstärken, denn "Sachargumente" haben in der Regel den stärkeren Stellenwert bei der Attitüdenenerfassung. Diese Beeinflussung der Attitüden des Change Agent wird primär auf Einzelprobleme der EDV-Einführung ausgerichtet sein, das heißt sie wird mit Detailattitüden des Client System korrespondieren.

Die Einsicht, daß sich sinnvollerweise nicht nur das Client System bei einer EDV-Einführung anzupassen hat, zieht größere Kreise. Sie hat auch die Hersteller von Computer-hard- und -soft-ware erfaßt, die freilich nur bei einer sehr weiten Begriffsfassung dem Change Agent zugerechnet werden können. In diesem Diskussionszusammenhang ist das Schlagwort der Benutzeradäquanz von hard- und soft-ware entstanden.¹⁾ Mit diesem Begriff soll in vermehrtem Maße der Tatsache Rechnung getragen werden, daß die Benutzer, die die EDV nach ihrer Einführung verwenden, Menschen in Organisationen sind. Das bedeutet, daß die EDV auf deren soziologischen und psychologischen Bedürfnisse und Besonderheiten abzustimmen ist. Eine auf die personalen Bedürfnisse und Attitüden abgestimmte EDV-hard- und soft-ware kann Anpassungswiderstände bei der Computer-Einführung nicht verhindern, da sie einen tiefgreifenden organisationalen Wandel mit den dabei auftretenden Struktur- und Funktionsveränderungen nicht erübrigt. Sie vermag aber die Zukunfts-Vision, die das Client System von seinem späteren Informationssystem hat, und die Erwartungen eines Lebens mit diesem EDV-System positiv zu beeinflussen. Damit hilft die Berücksichtigung der Benutzeradäquanz der Strukturierung positiver Attitüden gegenüber der EDV-Einführung.

Die folgende Tabelle 3 gibt einen abschließenden Überblick über die diskutierten Alternativen zur Handhabung von Einstellungen gegenüber dem organisationalen Wandel einer EDV-Einführung. Sie greift die in Kapitel 22 erfolgte Systematisierung²⁾ dieser Einstellungen auf und stellt die dort abgegrenzten vier Attitüdenarten (Globale Attitüden, Atti-

1) Vgl. hierzu die wissenschaftliche Betrachtung der Benutzeradäquanz bei Kirsch (1974), S. 182 ff; Kirsch, Kieser (1974); Kirsch (1972b), S. 342 ff; Kieser, Kubicek (1974), z. B. S. 450.

2) Vgl. auch Tabelle 1.

Tabelle 3: Gegenüberstellung von Attitüdenarten und Attitüden-Handhabungsmöglichkeiten

Attitüdenarten	Informierung	Schulung	Personalveränderungen	spezielle sozialwissenschaftliche Methoden	Einflubnahme des Client System
Globale Attitüden (generelle Ablehnung der EDV-Einführung)	Sympatie-Werbung für die EDV; Abbau falscher Vorstellungen; Assoziation der EDV mit positiven Einstellungen; Rückgriff auf gemeinsame Attitüden	Indirekte Wirkung über die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit	Rückstufnahme auf das Betriebsklima bei der Umstellung auf EDV	Konfrontation z. B. im Rahmen einer Besichtigung	Generelle Mitgestaltungsmöglichkeiten zur Identifikation des Client System mit dem EDV-Einführungsprozess
Attitüden aufgrund der Änderungen (Abneigung gegen Veränderungen des Status quo)	Vertrautmachen mit der EDV; Erklären der Funktionszusammenhänge; Herausstellen der positiven Seiten der Änderungen		Durchführung der Veränderung so, daß die personellen Umstellungen möglichst klein gehalten werden; Entlassungen nur im äußersten Fall, Ausweichen auf andere Maßnahmen	Gruppendynamik und Rollenspiele zur Auflockerung der bestehenden Strukturen und Einstellungen	Einräumung von Mitwirkungsrechten zur Erzielung einer positiven Grundhaltung zur organisationalen Änderung
Attitüden aufgrund Insuffizienzbefürchtungen	Hinweis auf Schutzmaßnahmen; Möglichkeiten zur Einarbeitung; Unterstützung durch den Change Agent	Ausbildung für die EDV-Arbeit; die Arbeit mit der EDV und für Stellen, auf die Versetzungen erfolgen sollen	(Vermeidung von Überforderungen	Simulations-Spiele zur Einübung der neuen Funktion	
Detail-Attitüden (negative Einstellung aufgrund Spielteiler Konsequenzen der Einführung)	Versicherungen, daß z. B. keine Entlassungen oder Rückstufungen zu erwarten sind; Betonung der Vorteile der EDV im Einzelnen		Weiterzahlung des (zu hohen) Gehalts etc.; Statusrückföhrige Stellenbenennung; Rückstufnahme auf die speziellen Einstellungen einzelner Client System-Mitglieder	Rollenspiele zur Erkennung von Notwendigkeiten und zur "Selbst"-Überzeugung bezüglich der Vorteile	Partizipation in Detailfragen; Anpassung der Change Agent-Anpassung der Attitüden an die des Client System; Mitbestimmung bei der Durchführung der Personalmaßnahmen

tüden gegenüber organisationalen Veränderungen, Attitüden aufgrund von Insuffizienz-Befürchtungen und Detailattitüden) den oben beschriebenen Kategorien von Attitüden-Handhabungsmöglichkeiten gegenüber. Die so entstandene Matrix zeigt diejenigen Ausprägungen der einzelnen Handhabungskategorien, die für die jeweilige Attitüdenart am effizientesten erscheint.

Bei der Verwendung dieser Tabelle ist zu berücksichtigen, daß sich die einzelnen Attitüdenarten gegenseitig beeinflussen, daß sich beispielsweise in einem Sachbearbeiter, der eine Gehaltsrückstufung befürchtet auch eine globale Ablehnung der EDV entwickelt. Das bedeutet, daß die betreffenden Attitüden-Handhabungs-Heuristiken, indem sie gegen die eine Einstellung vorgehen, auch indirekte Auswirkungen auf andere Attitüdenarten haben können.

